

מארס 2019

Forbes



על הדבש

המיליארדר
המקסיקני שמוכר
לנו חטיפי בריאות
ורוצה להחליף את
השלטון בישראל



לקנות ולשכוח

- פרויקט השקעות מיוחד
- המשקיע הגדול בעולם
- שלא שמעתם עליו
- למה כדאי להשקיע
- במניות משעממות?
- וכך תרוויחו
- כשהשוק יורד

רואה כוכבים

אחרי שעשה אקזיט בהייטק והשקיע במצולות ים סוף,
התפנה מוריס קאהן בן ה-89 לפרויקט הבא - הירח • רגע
לפני הנחיתה של החללית הישראלית, יש לו מסר מרכזי אחד
לצעירים: "נסו, ואל תפחדו מכישלון"

45 ש"ח (באילת 38.5 ש"ח)



9770793995005 93



Constellation
★
Manhattan



MASTER CHRONOMETER

Ω
OMEGA

ניתן להשיג ב-
impress
רשת חנויות לשעונים ותכשיטים
ובחנויות המורשות





Forbes

60 | בדרכו

כך בנה דניאל לובצקי,
המיליארדר היהודי מאחורי
תנועת "דרכנו", אימפרייה
עסקית מחטיפי בריאות
לא ממש בריאים



How can I pass on my world to the people I love?

Leaving a legacy is about more than passing on your business and wealth.

**For some of life's questions, you're not alone.
Together we can find an answer.**

UBS Wealth Management Israel Ltd.
8 Hachoshlim St., 7th Floor
Herzliya Pituach 4672408

09-8789-100 or from your mobile *9440



UBS is a premier global financial firm offering wealth management, asset management and investment banking services from its headquarters in Switzerland and its operations in over 50 countries worldwide to individual, corporate and institutional investors. In Israel, UBS Switzerland AG is registered as Foreign Dealer in cooperation with UBS Wealth Management Israel Ltd., a wholly owned UBS subsidiary. UBS Wealth Management Israel Ltd. is a Portfolio Manager licensee which engages also in Investment Marketing and is regulated by the Israel Securities Authority. This ad is not intended as an investment advice and/or investment marketing and is not replacing any investment advice and/or investment marketing provided by a relevant licensee which is adjusted to each person needs. Kindly note that certain products and services are subject to legal restrictions and cannot be offered worldwide on an unrestricted basis. © UBS 2018. All rights reserved.

FI
MEDIA

רפי רוזנפלד, ניר ברזילי
אפ איי מדיה בע"מ

עורך ראשי: דרור שאיר
מערכת: יובל הירשהורן,

שלומי אזולאי, רוני קרצנר, אלעד בלובשטיין
עיצוב גרפי: עדה כהן

עורך מדור לייף סטייל: שלומי אזולאי
הפקה: יאיר ילין

צילום: שער: שלומי יוסף
תוכן שיווקי ופרסום: אהרון מעיין
aaron@forbes.co.il 052-3112081

מערכת ומנויים: 077-4304645

פקס: 077-4304644

forbes@forbes.co.il

כתובתנו באינטרנט: forbes.co.il

f Forbes Israel

מ"ל: אפ איי מדיה בע"מ
קרליבך 2, תל אביב 6713519
תיבת דואר: 20500 תל אביב, 6120401

דפוס: רבגון
הפצה: בר פוינט אופ סטיל 03-6070707
להשיג בסטימצקי וצומת ספרים

BrandVoice הוא מותג התוכן השיווקי
של פורבס

מקבוצת

R&B
MEDIA

Forbes

EDITOR-IN-CHIEF

Steve Forbes

CHIEF PRODUCT OFFICER: Lewis D'Vorkin

EDITOR: Randall Iane

Founded in 1917

B.C Forbes, editor in chief (1917-1954)

Malcolm S. Forbes, Editor in Chief (1954-1990)

© כל הזכויות שמורות לאפ איי מדיה בע"מ.
אין להעתיק, לתרגם, לשדר בכל אמצעי,
לאחסן במאגר מידע, לפרסם או להפיץ בכל
אמצעי, כל חלק מן המודפס בעיתון זה.

08 | דבר העורך

באז

10 | היה שווה

עשרת האקזיטים הישראליים הגדולים

12 | היסטוריה למכירה

חפציו האישיים של חסיד אומות העולם
אוסקר שינדלר הוצעו לאחרונה למכירה

טורים

14 | כתום זה הירוק החדש /

אביב לביא

מערך המיחזור בישראל עבר בשנים
האחרונות לא מעט שינויים. כעת זוהי
שעתם היפה של הפחים הכתומים

18 | פיצוץ מהדהד / סיקור ממוקד

האם פקיסטן הדמוקרטית בעשור האחרון
נמצאת בדרך להפיכה צבאית? הפיגוע
האחרון בחבל קשמיר חושף מעט מהמתח
בין השלטון למערכת הביטחונית במדינה

כתבות

24 | עם חברים כאלה

ריאן וויליאמס רק בן 30 וכבר עומד
בראש סטארט-אפ נדל"ני שמגרד שווי
של מיליארד דולר. יש לו רק בעיה אחת
– הקשר שלו עם ג'ארד קושנר, חתנו של
הנשיא טראמפ

48 | עד גיל 90 תגיע לירח

אחרי שתתן 40 מיליון דולר לפרויקט
החללית הישראלית, מוריס קאהן מפציר
בבעלי הון לעסוק יותר בפילנתרופיה

56 | על אש קטנה

האוויר ליו הקים אימפריית תוכנה
ששווה מיליארד דולר, אבל
הוא לא מתכוון להסתפק
ברווחים מיידיים, אלא
להיות כמו הגיבור שלו,
ביל גייטס

68 | שופ - סושר המתכנתים

בשנות ה-90 היה ג'וזף
לימנדט סיפור הצלחה
ענק, עד שנפל עם
התפוצצות בועת הדוט.
קום – עכשיו הוא חוזר

עם מודל אפל במיוחד ומטרה אחת בלבד:
לעשות כמה שיותר כסף

76 | מחמם מנועים

הכירו את רג'יי סקרינג' – המייסד של
ריוויאן אוטומוטיב – והסיט הגדול ביותר
של טסלה, שכבר גייס 700 מיליון דולר
מאמזון בשביל לייצר מכוניות חשמליות

להשקיע נכון: פרויקט מיוחד

34 | לאט, אבל בטוח

הרברט ורטזיים, אופטומטריסט פנסיונר
מפלורידה, הוא כנראה המשקיע הפרטי
הגדול ביותר שהעולם לא שמע עליו. היום
הוא שווה מיליארדים

42 | דוב טוב, הכל טוב

לטוד אלסטן יש מתכון למציאת השקעות,
שמראות ביצועים נאים לא רק כשהמדדים
מטפסים – אלא גם בשווקים דוביים

46 | לא נוצץ, אבל עובד

איך הפכה קיין אנדרסן רודניק לאחת
מחברות ההשקעות עם הביצועים הטובים
ביותר בעולם? החוק פשוט: להתרחק
ממניות נוצצות ולדבוק בעסקים קטנים
ומשעממים

פורבס לייף

82 | הדג שהטיל ביצי זהב

חושבים שהקוויאר האיכותי בעולם מגיע
מרוסיה? תחשבו שוב

88 | היפה בעולם

היצרנית האיטלקית פיניפרינה הציגה
בתערוכת הרכב בז'נבה את מכונית העל
החשמלית בטיסטה – והיא שלכם תמורת
2 מיליון דולר

Tech Zone | 94

משואבי אבק רובוטיים
שמתרזקים בעצמם ועד מנורת
תקרה שמקושרת באמצעות
Wi-Fi לאפליקציה ייעודית

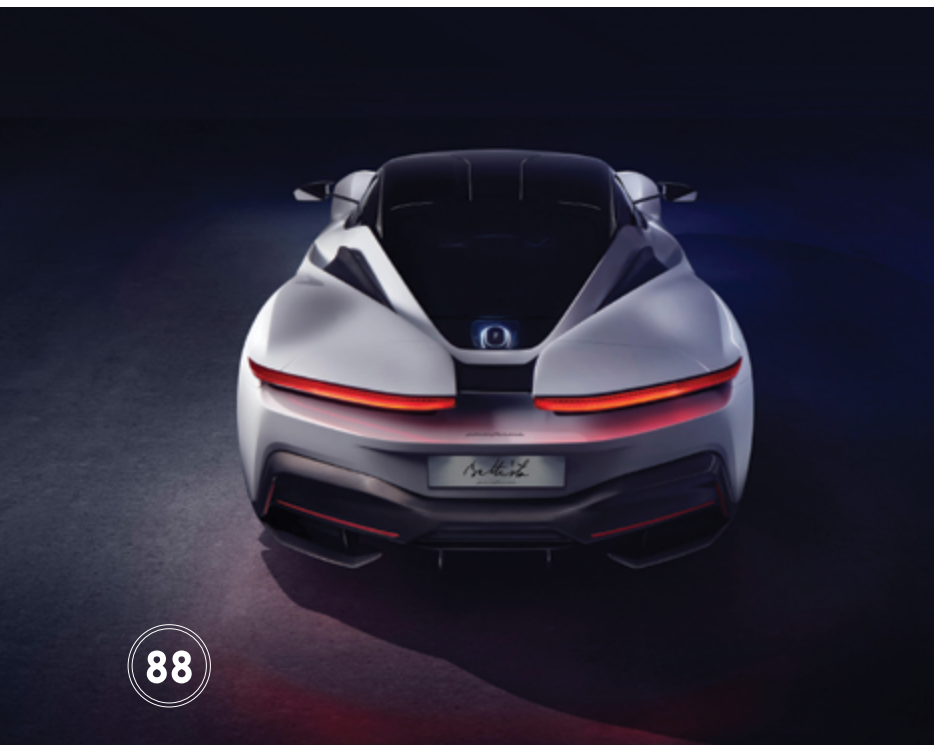
96 | מכף רגל ועד ראש

המוצרים שסייעו לצלוח
את תקופת היובש בעור
הפנים והגוף ביתר קלות

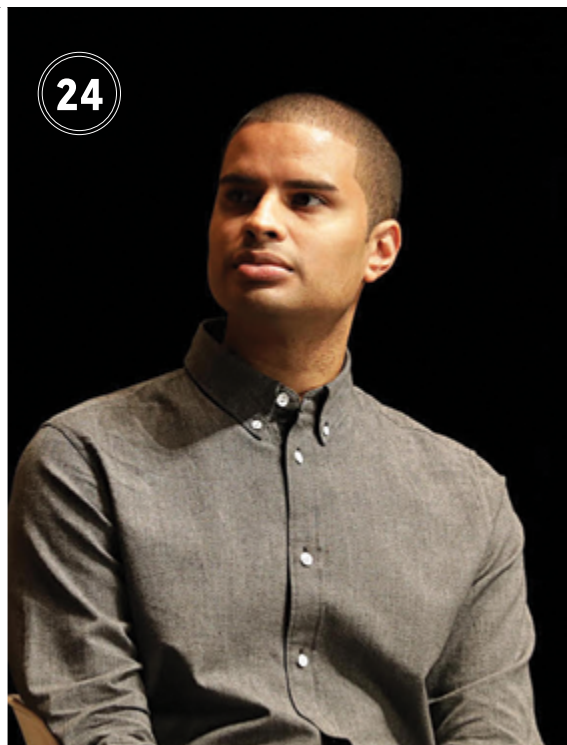
97 | טוטאל לוק

מאהב רומנטי או מאצ'ו?
חמישה אבירים שישדרגו
כל הופעה





88



24



76



82



48

צילומים: Cadre, Pininfarina, Ravian, Herbert and Nicole Wertheim Family Foundation, יח"צ



התדמית הנכונה

יוצרים כל מיני בעיות", לדבריו. זה גם הסיפור של **פינינפרניה** – יצרנית של רכב ספורט חדש, יוקרתי – וחשמלי. "אפס פליטות מזהמות", מבטיחים בחברה. אבל חברות לא רק משתדלות ליצור תדמיות – לפעמים הן נאבקות כדי לחמוק מהן. זה הסיפור של **ריאן ויליאמס** וסטארט-אפ הנדל"ן שלו, **Cadre**. וויליאמס חייב לא מעט לאחים **ג'ארד וג'וש קושנר**, שעזרו לו ליצור אימפריה ששווה מיליארד דולר. אבל אז **טראמפ** נכנס לבית הלבן, ג'ארד נהיה חתנו של נשיא ארה"ב – ופתאום ממשקיע מושלם הוא הפך לבעיה תדמיתית קשה. כזו שוויליאמס משקיע רבות כדי לפתור.

ויש גם את מי שמתעלם לחלוטין מכל זה, כמו **ג'ו לימדט**, שכבר הספיק להפוך בשנות ה-90 למיליארדר, כשהוא בן פחות מ-30, ליפול ולחזור עם מודל נצלני במיוחד של מתכנתים מהעולם השלישי. אותו לא מעניינות תדמיות, רק כסף. בינתיים זה עובד, אבל ספק אם המודל הזה יוכל לשרוד לאורך זמן בשוק שמקדש כל כך את התדמית החיובית.

קריאה מהנה,
דורו שאייר

בחודש שעבר פרסמנו את הדירוג השנתי של "החברות הצודקות" של פורבס – 100 החברות האמריקאיות המצטיינות בשילוב בין עסקים לשאיפה לצדק (סביבתי, חברתי ותעסוקתי). אפשר למצוא שם את החברות הגדולות והמוכרות בעולם, **ממיקרוסופט** ועד **נייקי**. מעבר לכך שזה מעיד על רצון אמיתי של מנהלים ובעלי המניות להשפיע לטובה על העולם, זה מעיד כמה חשוב היום לחברות להיתפס כ"עושות טוב". יצירת התדמית המדויקת והנכונה יקרה מפי. הרוח הזו משתקפת גם בסיפורי החברות הכלולים בגיליון הנוכחי.

דניאל לובצקי הוא יהודי מקסיקני, שייסד את **Kind** – אימפריית חטיפים, שמתחרה ב**נייצ'ר וואלי** וסובבת סביב נושא המזון הבריא והמלחמה בתזונה לא נכונה. מבקריו טוענים, שגם המוצרים שלו לא ממש בריאים, אבל זה כנראה פחות משנה. העיקר התדמית. **רג'יי סקרינג'** הוא המייסד של **ריוויאן** – יצרנית רכבים חשמליים, שמתכננת להיות ה**טסלה** הבאה. הוא לא תמיד היה שם. בתחילת דרכו עבד בתעשיית הרכב הקלאסית וגילה את החשמל רק כשהבין שהדברים שהוא אוהב כל כך "הם הדברים שמזהמים את האוויר

A man and a woman are smiling and looking towards the right. The man is wearing a dark blue trench coat over a light blue GANT sweater and a striped shirt. The woman is wearing a brown trench coat. They are standing in front of a blue metal fence. The text "Life is bigger together." is overlaid on the image.

Life is bigger together.

GANT

www.GANT.co.il

היה שווה

עסקת מלאנוקס-Nvidia היא האקזיט הישראלי השני בגודלו בכל הזמנים. אייל וולדמן, שייסד את החברה לפני 20 שנה והחזיק ב-3.4% ממניותיה בעת שנמכרה, הכניס לכיסו 265 מיליון דולר (לפני מס). אנו מעריכים, כי הונו של וולדמן זינק בעקבות זאת ל-1.4 מיליארד שקל, מה שמעניק לו את המקום ה-80 לערך בדירוג 100 עשירי ישראל.

20 שנות אקזיט העסקאות הגדולות (במיליארדי דולרים)

1	מובילאיי (לאינטל, 2017)	15.3
2	מלאנוקס (ל-Nvidia, 2019)	6.9
3	פרותרום (ל-IFF, 2018)	6.4
4	ישקר (לברקשייר האת'וויט, 2006, 2013)	6
5	SDN+ (לסיסקו, 2012)	5
6	כרומטיס (ל-Lucent, 2000)	4.75
7	מרקורי (ל-PH, 2006)	4.5
8	פלייטיקה (ל-Yunfeng, 2016, Capita)	4.4
9	אורבוטק (ל-KAT Tencor, 2018)	3.4
10	סודהטרים (ל-PepsiCo, 2018)	3.2

קובי, אדריכל. העביר משכורות, המיר מט"ח והפקיד שיקים לעסקה, בנעלי בית.

בעלי עסקים,
הורידו את אפליקציית
"פועלים לעסקים 2"
ותוכלו לבצע בקלות
מגוון פעולות בנקאיות
ישירות מהסמארטפון.



פועלים איתכם בכל החלטה

במכשירים תומכים. בכפוף לתנאי השירות והשימוש באפליקציה.



היסטוריה למכירה

ח פציו האישיים של חסיד אומות העולם **אוסקר שינדלר**, שהציל כ־1,200 יהודים בשואה, הוצעו לאחרונה למכירה. שינדלר הגן על העובדים היהודים במפעל האמייל והתחמושת שהיה בבעלותו וזכה להיקבר בהר ציון בירושלים. "מדובר בחלק מהארכיון המדהים שמכיל את פרטיו האישיים של שינדלר", אומר **בובי ליווינגסטון**, סמנכ"ל בכיר ב־PR Auction, בית המכירות הפומביות מבוססות שטיפל במכירה. "שינדלר ממשיך להיות שם חם בקרב אספנים".

בין היתר נמכרו שני עטי פרקר, שעדיין נמצאים בתוך הקייס המקורי שבו הגיעו. ההערה שעל דופן הקופסה נכתבה על ידי הביורגפית של שינדלר **אריקה רוזנברג**. כמו כן נמכר שעון **הלונג'ין** של שינדלר ומצפן שיוצר על ידי **Bezard/Gotthilf Lufft** ושימש את שינדלר ורעייתו בעת שנמלטו מחיילים רוסים בשנת 1945, בדרך לשטח כיבוש של הצבא האמריקאי.

בסך הכל נמכרו כל הפריטים בכ־46,300 דולר.





מקצוענות

נמדדת בקריאה נכונה
של מפת ההשקעות



אלטשולר שחם פרופרטיז

יש לכם הזדמנות לגוון את תיק ההשקעות
מהיום תוכלו להשקיע בנכסי נדל"ן בחו"ל שנבדקו על ידי
המומחים שלנו ונמצאו כנכסים בעלי פוטנציאל להשקעה

לקבלת מידע על עסקאות עתידיות חייגו *5551 או חפשו "אלטשולר שחם פרופרטיז"

אין באמור לעיל כדי להוות תחליף לייעוץ ו/או שיווק פיננסי ו/או מיסויי אישי המותאם לצורכי הלקוח | אין לראות באמור לעיל התחייבות של החברה להשגת תשואות.



סדק חברתי
אביב לביא

כתום זה הירוק החדש

מערך המיחזור בישראל עבר בשנים האחרונות לא מעט שינויים • כעת זוהי שעתם היפה של הפחים הכתומים – שצצים בכל פינה ומעוררים שאלות רבות • וגם: האם מחאת האילתים על סגירת שדה דב מוצדקת?

מפגינים נוכחות יותר ויותר גדולה במרחב הציבורי. יכול להיות שזה פח אחד יותר מדי?

המדריך לממחזר

רני איידלר, 51, מנכ"ל תאגיד מיחזור האריזות תמיר, משוכנע שלא. להפך: כיום, לפי נתוני התאגיד, הפחים הכתומים ממוקמים בסביבתם הקרובה של כ-4 מיליון ישראלים, כמעט מחצית מתושבי המדינה. כל הערים בישראל כבר חתמו עם תמיר על הסכם לפריסת פחים כתומים, למעט שלוש – ירושלים, נהריה ובני ברק. מבחינת איידלר, זו רק ההתחלה, ותהליך פריסת הפחים נמשך במסגרת היישום של חוק האריזות, החוק שמטיל על יצרנים ויבואנים של מוצרים ארוזים (כלומר, כמעט כל המוצרים) אחריות לוורא שהאריזות מגיעות למיחזור. או במילים אחרות: המדינה הבהירה להם, שהם לא יכולים לשגר את תועפות הפסולת הזו לחלל הציבורי מבלי לקחת עליה אחריות. מכיוון ש"אריזות" הן מושג כללי יותר מנייר או זכוכית, באופן טבעי לציבור יש שאלות רבות לגבי

פעמים נדמה שהישראלים מתקשים לעמוד בקצב השינויים של עולם המיחזור. ברשויות רבות חילקו פחים חומים לטובת שאריות מזון – וחלקן כבר הספיקו לוותר על הרעיון; פעם מיחזוריות הבקבוקים הוצבו בכל קרן רחוב – לאחרונה יש עיריות, בראשן תל אביב, שמצמצמות את הנוכחות שלהן על המדרכות. רוצים למחזר בקבוקים? מוזמנים להתאמץ ולצעוד. ומה עם פח סגול למיחזור זכוכית – מישהו ראה אחד כזה בסביבה? בתוך כל המהומה הזו הפחים הכתומים הולכים ונפרסים ברחבי הארץ,



אז מה זורקים פה?
הפח הכתום –
צילום: יח"צ

לפי נתוני התאגיד, הפחים הכתומים ממוקמים בסביבתם הקרובה של כ-4 מיליון ישראלים, כמעט מחצית מתושבי המדינה. כמעט כל הערים בישראל כבר חתמו עם תמיר על הסכם לפריסת פחים כתומים

השימוש הנכון בפחים הכתומים ומה בעצם אמורים להשליך לתוכם. התאגיד עושה מאמץ להעביר לציבור את המידע – באמצעות תשדירים מחויכים בכיכובו של ציון ברוך ואפליקציה שמציעה משחק אינטראקטיבי – ועדיין עבור רבים הפח הכתום הוא תעלומה. כדי לפזר את התהיות, הפניתי לאיידלר את השאלות הנפוצות ביותר שהגיעו אליי בחודשים האחרונים. התשובות מוגשות כאן על תקן "המדריך לממחזר המתחיל":

שאלה: "יכול להיות שעובדים עלינו? המשאית שאוספת את הפחים הכתומים זו אותה משאית



הבחירה שלך

IQOS מחמם טבק ולא שורף אותו
ולכן אינו מייצר עשן סיגריות.

iqos.com



המוצר מיועד למעשנים מעל גיל 18 בלבד.

חנות הדגל - דיזנגוף 50, מחוץ לדיזנגוף סנטר / 2373*

אזהרה -

מחקרים רפואיים קובעים כי
עישון בזמן הריון מסכן את
העובר שלך.

העישון ההורג מידי שנה כ- 8000 איש



נשים וגברים בישראל, מהם 800 שאינם מעשנים ונחשפו לעישון כבדי ועוד אלפים הסובלים מנכות נשימתית. העישון גורם מרכזי ל-16 סוגי סרטן שונים ולמחלת הריאות חסמת ריאתית (COPD). השימוש במוצרי העישון השונים, בהם סיגריות, נרגילות, סיגריות אלקטרוניות ואחרים, ממכר ומזיק לבריאות.

רק הפסקה מוחלטת של צריכת טבק וגמילה מהתמכרות לניקוטין יבחייתו את הסיכון לחלות במחלות הסרטן, מחלות הלב וכלי הדם ומחלות הנשימה הקשורות בעישון או באידוי.



שדה התעופה
רמון. יחליף את
השדה הישן
באילת - צילום:
shutterstock

ארצות הן פסולת עם נפח עצום ומשקל מועט. למיחזור שלהן יש השפעה גדולה על כל שלבי התהליך - מהפחתת כמות המשאיות שנדרשת כדי לפנות את האשפה ועד

אם הייתי צריך לטוס מנתב"ג לרמון, לא היה שום סיכוי שאספיק לנחות, להרצות ולהמריא בזמן. כשחלקתי את התובנה הזו עם אחד המארגנים, הוא אמר שבמקרה כזה ספק גדול אם הכנס היה מתקיים באילת

השטח שהן תופסות באתרי ההטמנה. כל אחד יכול להרגיש את זה בפח הפרטי שלו - ברגע שמפרידים את הארצות, הפח פתאום מתמלא הרבה יותר לאט".

חוששים בצדק

אין מחלוקת שיש הרבה סיבות טובות להחלטה לסגור את שני שדות התעופה הקטנים, העירוניים, שחיברו בין מרכז הארץ לאילת - שדה דב בתל אביב והטרמינל הישן באילת - ולהעביר את הטיסות לנתב"ג ולשדה התעופה החדש על שם אילן רמון. היתרונות ברורים ומוכרים, אבל לא בטוח שנלקחו בחשבון גם החיים האמיתיים - אלה שגורמים לאילתים להשבית את עירם במחאה על הסגירה המתקרבת של שדה דב. והנה סיפור קטן מהחיים האמיתיים: בתחילת מרץ הוזמנתי להרצות בכנס שארגן משרד ממשלתי באחד מהמלונות באילת. בגלל אילוצי לוגיסטיקה נותר חלון זמנים צר וקשיח, שבתוכו היה ניתן לקבוע את הטיסה אחרי כמה בדיקות ותמרונים המפיקה הוריעה לי שזה יסתייע, אבל רק בזכות העובדה שבאותו יום, במקרה, הטיסה עדיין נחתה בשדה הישן באילת וכמובן, המריאה משרד דב. אם הייתי צריך לטוס מנתב"ג לרמון, לא היה שום סיכוי שאספיק לנחות, להרצות ולהמריא בזמן. כשחלקתי את התובנה הזו עם אחד המארגנים, הוא אמר שבמקרה כזה ספק גדול אם הכנס עצמו היה מתקיים באילת. מה שאומר שהאילתים בהחלט יורעים ממה הם חוששים. ©

שאוספת את האשפה הרגילה. בשביל מה אנחנו מתאמצים?"

תשובה: "לא עובדים עליכם. הפחים הכתומים נאספים בנפרד על ידי קבלן אחר. היות שהפחים הכתומים והירוקים הם באותו גודל, הם נאספים על ידי אותו סוג של משאית, וזה מבבל. לעיתים רחוקות, ורק באישור, אם עובדי התברואה שמפנים את הפח הירוק רואים שהכתום מלא באשפה רגילה, הם מורשים לרוקן אותו יחד עם הירוק".

שאלה: "לאן הארצות מובלות?"
תשובה: "יש שני מרכזי מיון גדולים: מנתניה וצפונה הארצות מגיעות למתקן מיון בעפולה. מהמרכז והדרום למתקן מיון בראשון לציון, ליד הסופרלנד".
שאלה: "מה עושים איתן? מה יוצא מהמיחזור שלהן?"
תשובה: "הן מופרדות - בשילוב של אמצעים טכנולוגיים וידניים - לשבעה מסלולים: קרטון, קרטוני משקה, מתכת וארבעה סוגי פלסטיק. כל חומר מועבר למפעל, שמשמש בו כחומר גלם לייצור מוצרים חדשים".

שאלה: "המפעלים האלה בארץ או בחו"ל?"
תשובה: "חוץ מקרטוני המשקה, שמועברים

למפעלים בהודו ובמדינות אחרות, כל השאר מגיעים למפעלים בארץ".

שאלה: "יש מיחזור לשקיות פלסטיק? יש טעם לשים אותן בפח הכתום?"

תשובה: "בוודאי. כל סוגי השקיות מתקבלים בכרכה. הן נשלחות למפעל בבית שאן, שמכין מהן גומי לתעשיית הבנייה ועוד מוצרים".

שאלה: "מה לגבי בקבוקים? הרחיקו את המיחזורית מהבית שלי, ולעומת זאת הפח הכתום עומד בכניסה. תעשו בהם שימוש?"

תשובה: "כן. בקבוקים משתייכים לאחד מארבעת זרמי הפלסטיק. ההסתייגות - האיסוף במיחזוריות עובר מאוד יפה כבר הרבה שנים, ואנחנו לא מאמינים בלהרוס משהו שעובד טוב, לכן אנחנו לא מדגישים את עניין הבקבוקים בפנייה אל הציבור. אבל אין לנו בעיה לקבל אותם".

שאלה: "זכוכית?"

תשובה: "לא. הן חותכות את הידיים של הממיינים ועושות לנו צרות. זכוכית צריך להשליך למכלי האיסוף הסגולים, 4,700 כאלה פזורים ברחבי הארץ. באתר שלנו יש מפה, שבה ניתן למצוא בקלות את מכלי האיסוף הקרובים למקום מגוריכם".

שאלה: "אם המיחזור אצלכם מתקדם כל כך יפה, איך זה שהיקפי הטמנת הפסולת רק עולים כל הזמן, ומבחינת היקפי מיחזור ישראל מדשדשת במקום?"
תשובה: "כי הנתונים נבדקים על פי משקל, בעוד

הכותב הוא מגיש
התוכנית "ידיה
בסדר" בגלי צה"ל
aviv67@gmail.com



אלון לירן ויובל בוסתן



צילום: shutterstock

אלון לירן ויובל בוסתן
הם העורכים הראשיים
של סיקור ממוקד, ירחון
מקוון לחקר מגמות
ביחסים בינלאומיים

פיצוץ מהדהד

מכונית תופת, שגבתה את חייהם של עשרות אנשי ביטחון בקשמיר, הטילה זרקור על המחלוקת הפנימית בפקיסטן בין ההנהגה האזרחית ובין שירות המודיעין החזק שפועל לשמר את הסכסוך עם הודו • כעת, לחצים מצד הודו וסין עשויים לאלץ את הממשלה באסלאמאבאד להילחם בטרור ולהסתכן במאבק פנימי, שעלול להוביל לסיום העשור הדמוקרטי של פקיסטן

ב 14 בפברואר נסעה שיירה של עשרות כלי רכב, שנשאו אלפי אנשי משטרה וביטחון, בחבל קשמיר שבצפון הודו. חבל ארץ זה נתון במחלוקת בין הודו לפקיסטן, וכבר עשרות שנים מתחוללת בו לחימה שגבתה את חייהם של כ-70 אלף בני אדם.

מכונית תופת שנשאה כ-300 ק"ג של חומר נפץ הסתערה על אחד מהאוטובוסים שנעו בשיירה. 46 אנשי ביטחון הודים נהרגו בפיגוע הזה ו-35 נוספים נפצעו. הארגון שלקח אחריות על האירוע הוא ג'י'ש א-מוחמד, צבא מוחמד, ארגון טרור שממומן ומודרך באופן לא רשמי על ידי שירותי המודיעין האימתניים של פקיסטן, ה-ISI.

כשבועיים לאחר מכן חדרו תריסר מטוסי מיראז'





אימראן ח'אן, ראש
ממשלת פקיסטן הטרי
shutterstock: צילום

הפקיסטנים, ו-17% שייכים לסין. שלוש מעצמות גרעיניות, כששתיים מהן יריבות של השלישית, זה אף פעם לא מתכון לשלווה. בקשמיר התחוללו עוד שתי מלחמות גדולות: האחת ב-1965 והשנייה ב-1999, זמן קצר לאחר שפקיסטן הצטרפה למועדון הגרעין, ומאז האירועים הביטחוניים הם נקודתיים יותר. שירותי המודיעין של פקיסטן מפעילים ארגוני טרור, שמבצעים פיגועים לא רק בקשמיר, אלא גם בלב הודו (בדלהי ובמומבאי, למשל) כחלק ממאמץ להתיש את ההודים ולגרורם להם לסגת.

קיצורי דרך

הקרבה הגיאוגרפית בין סין לפקיסטן והברית האסטרטגית רבת השנים בין המדינות הפכו את פקיסטן לחלק חשוב בפרויקט העצום של סין ליצירת דרכי מסחר חליפיות ביבשה ובים – דרך המשי הימית ופרויקט “הגורה אחת, דרך אחת” – שכוללים רכש עצום של קרקע, הקמת נמלי ים, סלילת כבישים ומסילות ברזל כדי לייצא את הסחורה הסינית ביעילות למערב ולהכות את המתחרות, כולל למשל הודו.

המסדרון הכלכלי הסינו-פקיסטני, או CPEC, הוא פרויקט תשתית, שבו תשקיע סין ב-15 השנים הבאות 62 מיליארד דולר, נכון ל-2018. עד כה כבר השקיעה סין 19 מיליארד דולר, תוך יצירת 70 אלף מקומות עבודה. הפרויקט כולל הקמת נמל ימי חדש באוקיינוס ההודי, תחנות כוח, מסילות ברזל וכדומה. הרעיון הוא שסחורות יעברו יבשתית דרך קשמיר הפקיסטנית ברכבות חדישות, במהירות של 160 קמ"ש, עד לנמל גווארר ומשם מערבה. כיום סחורות מהמרכים הגדולים במזרח סין צריכות לעבור 12 אלף ק"מ בים כדי להגיע לגווארר, ואילו בדרך החלופית החדשה מדובר ב-6,500 ק"מ יבשתיים בלבד. החיסכון בזמן ובמרחק, תוך הפחתת הסיכונים הרבים בנתיב הימי, קורצים לסינים, וגם ההזדמנות לפתח את מערב המדינה.

הסעודים הודיעו לפני חמישה חודשים שהם מעוניינים להשקיע בפרויקט, הצעה שהתקבלה בברכה על ידי סין ופקיסטן, אחת מהמדינות הקרובות ביותר לסעודים. ראש ממשלת פקיסטן הגדיר את המסדרון הכלכלי והברית עם סין כאבן הפינה במדיניות החוץ הפקיסטנית. הפרויקט הוא ההשקעה הזרה הגדולה ביותר בפקיסטן, מה שרק מדגיש את הרצון הממשלתי הפקיסטני בשקט ביטחוני יחסי בקשמיר.

ההצטרפות הסעודית אינה מקרית. פרויקט מתחרה למסדרון הסינו-פקיסטני הוא הפרויקט ההודי-איראני-אפגני סביב נמל צ'בהאר באיראן, הנמל היחיד במדינה עם גישה לאוקיינוס ההודי.

2,000 הודיים למרחב האווירי הפקיסטני, הפציצו מחנה אימונים של ג'י'ש א'מוחמד והרגו 350-300 מאנשי הארגון, לטענתם. הפקיסטנים הכחישו שהיו הרוגים בתקיפה, אך נראה שהדבר נעשה כדי להנמיך את גובה הלהבות.

למחרת הגיבו הפקיסטנים בהפצצה בקשמיר, שבמהלכה לא נגרם נזק של ממש. אולם לאחר התקיפה ביצעו ההודים טעות חמורה מבחינתם. הם שלחו מטוסי מיג 21 מיושנים לרדוף אחר מטוסי הקרב הסיניים החדשים של פקיסטן, והקרבת הסתיים בהפלת אחר מהמטוסים ההודיים. אמנם הטייס ההודי הוכה בעת נפילתו בשבי, אולם הוא הוחזר בתוך יומיים וללא תמורה לידי ההודים.

החלפת המהלומות כשלעצמה, כאמור, איננה דבר יוצא דופן בסכסוך המתמשך בין שתי מעצמות הגרעין. אך התנהלותה של ממשלת פקיסטן – החל בגינויים, דרך השבת הטייס ללא תמורה והתקיפה נטולת הנפגעים ועד ביצוע מעצרים נגד ג'י'ש א' מוחמד – מצביעה על כך שייתכן כי הפיגוע לא בוצע על דעת הממשל הפקיסטני. היא חושפת חשד למאבקי כוחות בהנהגה הפקיסטנית, בין הצמרת הביטחונית ובין האליטה החילונית, כשהמודיעין הפקיסטני הידוע לשמצה, ISI, הוא זה שמנסה לייצר הסלמה.

נדידת העמים

לידתה של פקיסטן התרחשה בחלוקתה של הודו ב-1947. חודש לפני החלוקה הצביעו הבריטים על ההחלטה לחלק את הראג' ההודי בפרלמנט הבריטי לפי קווים דתיים, באופן שמוזכיר רבות את תוכנית החלוקה של האו"ם לגבי ארץ ישראל: האזורים שבהם היה רוב הינדי ניתנו להודו, והאזורים שבהם היה רוב מוסלמי ניתנו לפקיסטן.

אולם בסופו של דבר הגבול שסומן היה מלאכותי והותיר מוסלמים והינדים במקומות שבהם הם היו מיעוט. 14 מיליון בני אדם נדרו בין שתי המדינות ויצרו בעיית הפליטים – אולי הגדולה ביותר בהיסטוריה, בוודאי ביחס לפרק הזמן הקצר שבו היא נוצרה. מוסלמים רבים הפכו לפליטים בפקיסטן ולהפך. התהליך הזה היה גם תהליך מדמם ביותר. ההערכות הן כי מספר הנספים כתוצאה מחילוף האוכלוסיות – רעב, אלימות, קשיי הדרך – הגיע ל-200 אלף. יש הטוענים, כי המספר גבוה פי עשרה.

עם זאת, בעוד על מתווה הגבול בכל חלקי הודו היתה הסכמה, בקשמיר הדעות היו חלוקות. מלחמה פרצה בין שתי המדינות, ובסיומה נחלקה קשמיר. 45% מקשמיר ההיסטורית הם בידיים הודיות, 38% בידי



הקרבה
הגיאוגרפית
בין סין
לפקיסטן
והברית
האסטרטגית
רבת השנים
בין המדינות
הפכו את
פקיסטן לחלק
חשוב בפרויקט
העצום של סין
ליצירת דרכי
מסחר חליפיות
ביבשה ובים



מפה: shutterstock

הבחירות, שבה הגוש שבראשו עומד ראש הממשלה נרנדרה מודי הוא הפייבוריט הברור. מעניין לבחון את סקרי דעת הקהל בשנה החולפת.

בחודשים דצמבר-מרץ 2019 הראו הסקרים, כי מודי לא יצליח להשיג רוב בפרלמנט, הגם שיהיה המפלגה הגדולה ביותר. מבצעי הפיגוע בקשמיר ידעו ששימוש במכונית תופת עמוסה בחומרי נפץ נגד שיירה ביטחונית הודית יהפוך למשבר ביחסי הודו ופקיסטן וייצור סנטימנט לאומני ברחבי הודו. האם ביקש ה-ISI לחזק את מודי לקראת הבחירות כדי להבטיח מנהיג ניצי בצד השני של הגבול והמשך היריבות בין המדינות?

מודי, כמי שמנהיג את הימין בהודו ומזוהה עם יד קשה נגד הטרור, לא היה יכול לעבור לסדר היום על הפיגוע הקשה, ונראה לפי הסקרים שמצבו השתפר מאוד. שחרורו המהיר של הטייס סייע לא מעט בכך, וכך גם חיסולם, בסופו של דבר, של מתכנני הפיגוע. הבחירות אגב יתחילו ב־11 באפריל ויימשכו עד 23 במאי.

עוד היבט מעניין הוא פרויקט משותף ונדיר מסוגו בין הודו לפקיסטן, שפתח מסדרון יבשתי בין המדינות, ללא צורך בוויזה, כדי לאפשר מעבר של עולי רגל סיקים בין המקומות המקודשים להם. המסדרון יפתור בעיה עבור עשרות מיליוני הסיקים החיים בהודו, ויעניק לפקיסטנים ענף תיירותי מכניס.



הפרויקט הזה עומד בלב שיקומה של אפגניסטן נטולת המוצא אל הים, כך שתוכל לייצא סחורות ואוצרות טבע דרך הנמל הזה לשווקים במערב. עבור הודו זו חשיפה לשווקים במרכז אסיה וחלק מפרויקט גדול יותר, שמייצר עבורה קווי מסחר קצרים עם רוסיה, בת ברית היסטורית.

לעזור למודי?

למרות מאמצי פקיסטן להפיג את המתח עם הודו, אינטרס כלכלי ברור שלה ושל סין, אי אפשר להתחמק מהעובדה שהארגון ג'יש א־מוחמד, שביצע את הפיגוע נגד השיירה ההודית, יושב יציב בשטח 17 שנה לאחר שהוצא לכאורה מחוץ לחוק. הפיגוע בוצע באמצעות חומר נפץ באיכות צבאית ותוך שימוש במידע מודיעיני איכותי. מאחר שקשמיר הוא אזור מנוטר על ידי פקיסטן והודו, עם מאות אלפי שוטרים וחיילים שמציפים את חבל הארץ ההררי, קשה לראות כיצד יוכל הארגון להתקיים ללא תמיכה מדינית. ואכן, האצבע המאשימה מופנית ל־ISI, שירות המודיעין הכלי-יכול של פקיסטן, שבין היתר, גם היה ממקימי הטאליבן, לשקאר א־טייבה, שביצע את הפיגוע במומבאי ב־2008, וארגונים נוספים.

אבל מדוע דווקא כעת? אי אפשר להתעלם מהעובדה, כי הודו נמצאת בעיצומה של מערכת



**ראש ממשלת
פקיסטן
הגדיר את
המסדרון
הכלכלי
והברית עם
סין כאבן
פינה
במדיניות
החוץ.
הפרויקט הוא
ההשקעה
הזרה הגדולה
ביותר
בפקיסטן, מה
שרק מדגיש
את הרצון
הממשלתי
הפקיסטני
בשקט
ביטחוני**



מודי. בעיצומה של מערכת בחירות
ציילום: shutterstock

אולם, ככל הנראה, ה-ISI לא מרוצים מההתפתחות הזאת, שמלמדת על נורמליזציה בין הודו לפקיסטן.

במסלול התנגשות?

בינתיים בקשמיר מודי התחייב לפעול למיגור הטרור המקומי. ב-2018 חיסלה הודו 266 מחבלים ונראה שהשנה היא כבר עברה את המספר הזה, בהשוואה ל-2015, שבה נהרגו 108. ג'י א'מוחמד נמצא מצידו השני של הגבול, ועיקר המאמץ של ההודים הוא בחלק ההודי של קשמיר, אולם המסרים היוצאים מכיוונו של ראש הממשלה הימני הם ברורים – הסובלנות ההודית כלפי הטרור בקשמיר עומדת על אפס, וההודים מוכנים לשלם מחיר גבוה כדי לעצור את הטרור, כולל פעולות

בתוך קשמיר הפקיסטנית, שפירושן עשוי להיות מלחמה כוללת. לחץ אמריקאי על הפקיסטנים, וככל הנראה גם סיני, הביא את אימראן ח'אן, ראש ממשלת פקיסטן הטרי, להבטיח לטראמפ כי ממשלתו תמגר את הטרוריסטים.

התמונה המתבהרת היא, שמודי מוכן ללכת על הסף במאבקו בטרור, הפקיסטנים רוצים שקט תעשייתי וכך גם הסינים והאמריקאים, והמודיעין הפקיסטני רוצה לשמר את היריבות עם הודו ומתנגד לכל נורמליזציה. בכך מודגשת המחלוקת הפנימית בהנהגה הפקיסטנית, שמאיימת על ביטחונה.

בתחילת שנות ה-2000 הנהיג את פקיסטן הגנרל פריוז מושארף, שרקד על שתי החתונות. הוא איפשר את התמיכה בטרור בזמן שניהל מלחמה בטרור לצד האמריקאים. מיליארי דולרים הוזרמו לקופתה של פקיסטן על ידי ממשל בוש בתמורה לסיוע שלה במלחמה בטרור, סיוע שהתברר לא אחת כמראית עין. בתקופתו הוכנס ג'י א'מוחמד לרשימת ארגוני הטרור והוצא אל מחוץ לחוק הפקיסטני.

ברית פוליטית בין שושלות פוליטיות ותיקות הובילה להרחתו של מושארף ולהחלפתו בבחירות חופשיות. במשך עשור שלם נשלטה פקיסטן על ידי השושלות הללו, שהתאפיינו בתמיכה במשטר פרלמנטרי ולא נשיאותי, כפי שהיה בימי מושארף, וביקשו להפשיר את היחסים עם הודו.

בבחירות 2018 ניצח כוכב הקריקט האגדי אימראן ח'אן, מי שנחשב לגיבור בקרב אוהדי הספורט הלאומי של פקיסטן. ח'אן גם הקים בכספו בית חולים משוכלל למלחמה בסרטן בעיר לאהור ובכך זכה לאהדה ציבורית נוספת.

באותה מערכת בחירות גרף ח'אן בעיקר את קולות הצעירים, שמהווים קרוב ל-30% מהאוכלוסייה הפקיסטנית. צעירים אלה התנגדו להמשך שלטון השושלות הפוליטיות שנתפסו כמושחתות, כפי שהוכיחו מסמכי פנמה למשל. ח'אן, בין שרצה בכך או לא, זכה לתמיכת הממסד הביטחוני במדינה לאחר עשר שנים שבהן פעל תחת ממשלים "לא ידידותיים".

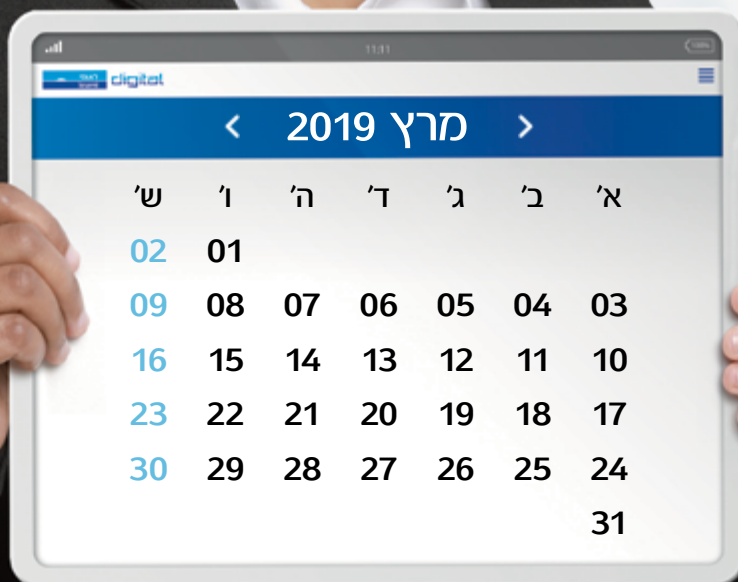
כעת נראה שח'אן מוכן לוותר על חיבוק הרוב הזה. אך שאלות מהותיות רבות על עתידה של פקיסטן נותרות כעת פתוחות: האם יהפוך ה-ISI משחקן עצמאי לגוף מודיעין שמשרת את ממשלת פקיסטן? האם ימיה של פקיסטן כמי שחיה תחת דיקטטורה צבאית חלפו סופית? או שמא המדינה נמצאת על מסלול התנגשות בין האליטה הביטחונית לשלטון הפוליטי?

לתשובות לשאלות אלה יהיו, כאמור, השלכות מרחיקות לכת על האזור כולו. ¹

בין דיקטטורה לדמוקרטיה

במהלך שנות עצמאותה עברה פקיסטן כמה פעמים משלטון אזרחי לצבאי וחזר חלילה. ב-11 השנים האחרונות הממשל הוא אזרחי וכלל שני חילופי שלטון בבחירות. אם לבחון את המטוטלת ההיסטורית, פקיסטן עשויה לעמוד על סיפה של הפיכה צבאית חדשה בקרוב. ההפיכה הצבאית הראשונה התרחשה ב-1958, השנייה ב-1971 והשלישית ב-1999. מ-2008 עברה פקיסטן לשלטון אזרחי בעל מאפיינים דמוקרטיים, עם בחירות חופשיות ככל שניתן. מאז כיהנו בראש המדינה אסיף עלי זרדרי (כנשיא), נאווז שריף (כראש ממשלה) וכעת אימראן ח'אן (כראש ממשלה).

חדש בלאומי!
הסניף שאתם בוחרים
בשעה שאתם רוצים



טליה אלמנש איילין
סניף באר שבע

שירות הזמן פגישה



מזמינים פגישה לסניף שבחרים ולא מחכים בתור

עם חבריים כאלה

ריאן וויליאמס רק בן 30 וכבר עומד בראש סטארט־אפ נדל"ני שמגרד שווי של מיליארד דולר • מי שעזרו לו להגיע עד הלום הם האחים ג'ארד וג'וש קושנר • עכשיו כשג'ארד הוא חתנו של נשיא ארה"ב, הקשר הזה הופך לבעיה ענקית



נתן ורדי



חיליאמס. "חי, אוכל ונושם רק
Cadre" ❖ צילום: shutterstock



של ג'וש, Thrive Capital, היתה המשקיעה המשמעותית הראשונה. ג'וש יושב בדירקטוריון של Cadre – ועובד שתי קומות מעליהם. במילים אחרות, קשה מאוד להפריד את המותג Cadre מהמותג קושנר.

עסוק בלהסביר

מילים רבות נכתבו על הקשר המפרה שבין עסקים פרטיים לשלטון בממשל טראמפ. ריאן וויליאמס, מצידו, סובל מהבעיה ההפוכה. הוא החלום האמריקאי בהתגלמותו (מארק קיובן, שמשקיע ב-Cadre ומכתב במייל עם וויליאמס על בסיס שבועי, מתאר אותו כך: "חכם. ממוקד. לומד ומגיב כל הזמן"). המוצר שלו מקדם שקיפות, נזילות ועלויות נמוכות: בלחיצת עכבר משקיעים יכולים לרכוש אחוזים בנכסים, בלי התשלום הגבוה שנדרש על ידי חברות מסורתיות להשקעות בנדל"ן. ועדיין, וויליאמס ממשיך לדחוף את הסטארטאפ שלו קדימה, כשהוא גורר איתו את יחסיו עם הבית הלבן כמו עוגן במשקל שני טון.

בחודש אפריל האחרון טס וויליאמס לבדו לטוקיו כדי להיפגש עם מאסאיושי סון, מייסד Softbank שהציף את שוק הסטארט-אפים בכספי הנפט של הממשלה הסעודית. נכון לרגע זה, וויליאמס גייס 133 מיליון דולר ל-Cadre, על פי שווי עדכני

מש לפני חג המולד האחרון פרסמו ב-AP מאמר על הדרכים שבהן איוונקה טראמפ ובעלה, ג'ארד קושנר, צפויים להרוויח באופן אישי מההטבות החדשות במס, שעליהן המליצו כיועצים לאביה של איוונקה, שמכהן, במקרה, כנשיא ארצות הברית. הדרך הראשונה התייחסה להשקעה של קושנר ב-Cadre, סטארטאפ נדל"ני, שבו הוא מחזיק נתח ששווה כ-50 מיליון דולר, לפי הרוח הפיננסי הפרדלי האחרון שהגיש.

את האנחה שנשמעה במשרדי Cadre היה אפשר ודאי לשמוע גם בבית הלבן. "אשקר אם אגיד שכל הזווית הפוליטית הזאת לא מתסכלת או מדאיגה אותנו", אומר ריאן וויליאמס, המייסד והמנכ"ל של Cadre, כהערת אגב. "יש אנשים שלא עובדים איתנו בגלל הקשר הזה לקושנר, ואנחנו מבינים את זה. אבל יש לנו מעל 80 משקיעים בחברה. ג'ארד הוא משקיע פסיבי ובלי שום שליטה תפעולית בחברה".

כדי להמחיש את הטענה שלו, הוא מחווה בידו אל עבר עשרות העובדים שעמלים על שולחנותיהם בחלל העבודה רחב הידיים של Cadre, מתחזקים אתר שבו משקיעים מורשים יכולים לבחון מידע מפורט על נכסים למגורים ולמשרדים, עם סיוורים

ריאן וויליאמס: "התרומות המוקדמות של ג'ארד קושנר היו קריטיות. לא היינו מגיעים לאן שהגענו אלמלא העזרה והתמיכה שלו. לא היו לי עוד אנשי נדל"ן שהאמינו במודל הזה"

של 800 מיליון דולר, אבל בארוחת ערב בארמון של סון, הציג המיליארדר לזרוק לעברו של וויליאמס השקעה של 500 מיליון דולר – סכום שיכפיל את השווי הנוכחי של Cadre, לדברי מקור שמעורה בפרטי השיחות.

"אני מרגיש כבוד גדול ובאמת מעריך את ההודמנות הזאת", הגיב וויליאמס, "ואשמח למצוא דרך ליצור איתך שותפות".

וויליאמס עזב את טוקיו עם חששות בנוגע למידת המעורבות שתדרוש Softbank, אבל אופטימי ומאמין שהם יוכלו להסתדר ביניהם. Cadre עמדה לפרוץ בגדול, ריוויליאמס, על אף שכבר היה שווה 160 מיליון דולר (פורבס מעריך שהוא מחזיק בכ-20% מ-Cadre), היה נחוש להפוך לאדם עשיר מאוד. אבל בתוך חודש בלומברג פרסמו כתבה על החיבור הפוטנציאלי בינו ובין ג'ארד קושנר, Cadre, והכסף הסעודי. המשא ומתן הסתיים בלא

בווידאו, מפות, רשימות של דיירים וקבצים עמוסים בפרטי מידע רלוונטיים. "זה יום רגיל, וכולם מבצעים את עבודתם", מתעקש וויליאמס. "הסיפור עם טראמפ לא מסיח את דעתנו".

אבל סוגיית קושנר-טראמפ עוטפת אותו מכל עבר. באופן המילולי ביותר, המשרד שאותו הוא מציג, בבניין Puck ההיסטורי באזור נוליסה הטרנדי במנהטן, נשלט על ידי Kushner Cos. ונוהל על ידי ג'ארד עד שעבר לבית הלבן. וויליאמס פיתח את הקונספט של Cadre בשיתוף ג'ארד ואחיו, ג'וש. בעולם הסטארט-אפים של ימינו, שבו המונח "שותף מייסד" מוענק בקלות רבה כל כך לכל מי שתרם אי פעם ביום סגריר, האחים קושנר יכולים לטעון לתואר הזה בהצדקה מלאה. וויליאמס אפילו התייחס אליהם ככה. רבים משחקני הנדל"ן הגדולים שאימצו את פלטפורמת המימון של Cadre הגיעו באמצעות הקשרים של ג'ארד. קרן ההשקעות



איוונקה טראמפ וג'ארד קושנר.
קשה לנתק בינם ולבין Cadre
צילום: shutterstock

והקרן הלאומית ליוזמות חינוכיות. ואז הגיע הרווארד, גולדמן זקס ובלקסטון, ואז הופעה ברשימת Forbes 30Under30, בזכות Cadre.

אבל יש חלקים בביוגרפיה שלו שהוא פחות להוט לדבר עליהם. אבא שלו, עוזר משפטי, ואמא שלו, עוברת סוציאלית, נפרדו לראשונה כשהיה בן שש. וויליאמס ומשפחתו גרו בבתים שכורים בחלק הצפוני של העיר, שנאבק במשך שנים בהפרדה גזעית, פשיעה ועוני. "הוא גדל בקהילה שבה אחד מכל שלושה גברים אפרו-אמריקאים צפוי להגיע לעולם הפשע", אומר דארין ווקר, נשיא קרן פורד, שהשקיעה ב-Cadre, ויליד לואיזיאנה בעצמו. "לשנינו יש קרובי משפחה שנמצאים בכלא".

"זה היה קשוח", מסכים וויליאמס לומר – ולא עוד. ההזדמנות הגדולה שלו הגיעה ממש לפני בית הספר, כשאמא שלו העבירה את המשפחה לפרבר ניו יורקי, אוסינינג, שהיה יותר מוכוון תוצאות. וויליאמס נכנס לבית הספר ולתוכניות היוזמות שלו בכל הכוח. הוא התעלם מיועץ בית הספר, שאמר לו לא לטרוח להגיש מועמדות להרווארד, וחבר לתוכנית ניו יורקית שחונכת נערים עניים עם פוטנציאל.

בהרווארד וויליאמס למד כלכלה. אבל התואר האמיתי שלו? נטוורקינג. "הוא הפגין נכונות חסרת כל פחד ליוזם קשרים ולדרוף אחר מערכות יחסים", אומר ריימונד מקגווייר, סגן יו"ר פיטיגרוף ואחד האפרו-אמריקאים הבולטים ביותר בוול סטריט. וויליאמס גייס את מקגווייר לשאת דברים בפגישה מוקדמת של קבוצת Veritas Financial, קבוצה שארגן כדי לחבר בין סטודנטים לתואר ראשון ובין מרצים בבית הספר למינהל עסקים של הרווארד. "תמיד חשבתי לעצמי, 'מה הדבר הגרוע ביותר שיכול לקרות? מקסימום אנשים יגידו לא'", הוא אומר. אבל הם בדרך כלל אמרו לו כן: הקבוצה שייסד היא עכשיו מקבוצות הסטודנטים הגדולות בהרווארד.

"אתה יכול לתת לעובדה שאתה אוטוטיידר להביס אותך", אומר וויליאמס, "או שאתה יכול להבין את המצב ולשנות מהבסיס את הציפיות שיש לאנשים ממך".

בהרווארד פגש וויליאמס את ג'וש קושנר, שגדול ממנו בשנתיים. השניים התקרבו אחרי השנה הראשונה של וויליאמס, כשהשיג התמחות לקיץ בגולדמן זקס, שם עסק במכירת קבוצת NBA, בזמן שג'וש התחיל לעבוד שם בעבודתו הראשונה. במהלך השנה האחרונה שלו לתואר, אבא של ג'וש, צ'רלי קושנר, ניסה לקנות את קבוצת פילדלפיה 76 וגייס את וויליאמס כדי לעזור לו עם ההצעה. משפחת קושנר הפסידה את הקבוצה, אבל נכבשה על ידי וויליאמס. "אחר כך שמרתי על קשר די סדיר עם צ'רלי וג'וש", אומר וויליאמס.

בערך באותה תקופה עשה וויליאמס את הצעד הראשון שלו בעולם הנדל"ן. הוא ביקר באטלנטה ב-2009, בשיא המשבר הפיננסי, וראה בתים פרטיים שהוצעו ב-240 אלף דולר, אבל נמכרו בסופו של דבר במכירה פומבית תמורת 60 אלף דולר בקושי. אז הוא חבר לחבר ללימודים שגדל באטלנטה, ורכש את הנכסים בכסף שגייס מתלמידים בהרווארד ומהוריהם, כולל צ'רלי קושנר, שהפך

כלום זמן קצר לאחר מכן.

"זה היה אתגר בגלל האסוציאציות", אומר מייקל פסיטלי, ראש ועדת ההשקעות של Cadre והמנכ"ל לשעבר של ענקית הנדל"ן, Vornado Realty. גם הוא, כמובן, הגיע לווייליאמס בזכות האחים קושנר. "ג'ארד לא מעורב, אבל יש תפיסה שלפיה הוא כן, וזה ברובו עניין שלילי כי אנשים רוצים להתרחק מכל הסיפור הזה".

וויליאמס צבר כמות מסחררת של תומכים עם קשרים (לא בהכרח חיוביים) לממשל טראמפ הנוכחי. בנוסף לקיובן, ישנו גם מייסד PayPal פיטר תיל וג'ורג' פורוס, הכוכב של כל המאמינים בתיאוריות קשר ימניות. אבל קובע המדיניות והלוחש לנשיאים, ג'ארד קושנר, הוא האחראי האמיתי לכאבי הראש של וויליאמס, מכיוון שהוא מסרב למשוך את השקעתו, על אף שהוא אחראי לכל מיני החלטות שעשויות להשפיע על Cadre. "ריאן בחר להתמודד עם זה באמצעות שקיפות וכנות", אומר פסיטלי, "הוא השקיע יותר מדי זמן בהסברת המצב למשקיעים, לתומכים ולמוסדות".

סודות הנטוורקינג

כמו יומים צעירים רבים שמחפשים הון לגיוס, וויליאמס יודע היטב כיצד לשווק את עצמו. נאום המעלית שלו: ילד מבאטון רוו', לואיזיאנה, שהתקדם מלחתוך תולעים ולמכור אותן כפיתיון לדייגים לנער, שההצלחה שלו בעסקי רצועות רקומות לראש ולידיים הובילה אותו לקבל פרסים מקרן גולדמן זקס, ה-NAACP

ג'וש קושנר. מכיר את עולם היוזמות מקרוב? צילום: Hubert Burda Media flickr





בניין Puck. נשלט על ידי חברת ההחזקות של משפחת קושנר ונוהל על ידי ג'ארד עד שנכנס לבית הלבן • צילום: shutterstock

לאחר המשקיעים הגדולים שלו.

חלוקת עבודה

כשסיים את התואר ב־2010, וויליאמס הצטרף לגולדמן זקס כאנליסט בקבוצת ההשקעות של הטכנולוגיה הבנקאית. אחרי

הרגשה שיש פוטנציאל אדיר בחיבור בין נדל"ן לטכנולוגיה, אומר וויליאמס. "הכנתי רשימה של שמונה או תשעה אנשים שאני מעוניין לדבר איתם, ובראש הרשימה היתה משפחת קושנר". ג'ארד כבר שקל באותה תקופה לגייס כסף אונליין לעסקאות של החברה המשפחתית. אבל לויליאמס היתה שאיפה גדולה יותר: ליצור מערכת הפצה דיגיטלית, שאליה יוכלו לחבור מספר גדול

מייקל פסיטלי: "ג'ארד לא מעורב, אבל יש תפיסה שלפיה הוא כן, וזה ברובו עניין שלילי, כי אנשים רוצים להתרחק מכל הסיפור הזה (של טראמפ). ריאן בחר להתמודד עם זה באמצעות שקיפות וכנות"

של יזמי נדל"ן. "הוא האמין שיכולה להיות דרך טובה יותר לעשות דברים", אמר ג'וש קושנר באימייל. "דרך טובה יותר לאפשר נגישות. דרך טובה יותר לספק שקיפות ונגישות". מכאן צמחה השותפות. וויליאמס ינהל את Cadre כמנכ"ל ויקבל רישיון כסוכן, ואילו Kushner Cos. שמוהלת על ידי ג'ארד, תציע את העסקאות הראשוניות שלה בפלטפורמה של Cadre. קרן Thrive Capital של ג'וש קושנר תסייע לויליאמס לגייס את הטאלנטים הטכנולוגיים הדרושים ותיזום את ההיכרויות הנדרשות עם קרנות הון סיכון. ושני האחים

שנתיים הוא זינק בבלקסטון, חברת השקעות הנדל"ן הגדולה בעולם, כדי לעבוד על עסקאות של מלונות ודירות. לאורך כל הזמן הזה וויליאמס טיפה את הקשרים שלו ונשאר עירני. דבר אחד ששמע: המשקיעים של בלקסטון ממורמרים, מכיוון שהם לא יכולים לבחור עסקאות נדל"ן ספציפיות ולא יכולים למכור את הנכסים שלהם, אם הם צריכים כסף נזיל. הוא גם שם לב שלהשקעות בנדל"ן יש עמלות גבוהות יחסית. ב־2012 העביר הקונגרס את חוק JOBS, שבין השאר, אפשר לפורטלים לעשות גיוס המונים להשקעות נדל"ן. "היתה לי

ישקיעו כסף ויצייגו את וויליאמס למשקיעים עשירים ולשחקנים אחרים בשוק הנדל"ן.

העזיבה של בלקסטון היתה "החלטה קשה, כי מעולם לא עשיתי כמויות כאלה של כסף. אם הייתי נשאר בבלקסטון, זה היה המסלול הישיר ביותר מבחינתי להפוך למיליונר", אומר וויליאמס. "הייתי יכול פשוט להגיע בכל יום למשרד ולעבוד קשה, אבל במקום זה הימרתי על משהו". את רשת הביטחון שלו הוא מצא במשפחת קושנר.

מנכ"ל ופסיכולוג

השולחן הראשון של Cadre היה במשרדי החברה של קושנר במנהטן, ושתי העסקאות הראשונות שלה היו על נכסים שהקושנרים יתפעלו: ארבעה בנייני דירות בקווינס, שנרכשו תמורת 55 מיליון דולר, ונכס למספר משפחות בניו ג'רזי, עם תג מחיר של מאה מיליון דולר. זה אפשר לווייליאמס להוכיח שניתן

וויליאמס לסיוע מסורס. תוך זמן קצר מיקם וויליאמס את Cadre בהיכל התהילה של הסטארטאפים שנועדו לגדולה. אבל כל זה היה לפני נובמבר 2016.

וויליאמס, שבאופן דיפלומטי מסרב לומר למי הצביע, צפה בתוצאות הבחירות במשרדים של Cadre. למחרת בבוקר הזמין את כולם לפגישה. "המסר שלי היה שיש לנו ערכי ליבה שאינם קשורים למתרחש בווינגטון, ושאיני מתכנן לפעול בשקיפות מלאה לגבי התוכניות של ג'ארד והתפקיד שלו", אומר וויליאמס. אחר כך ביטל את כל הפגישות שתוכננו לו ביומיים שאחרי הבחירות, כדי שיוכל להיפגש באופן אישי עם כ-25 עובדים, שרבים מהם גייס בעצמו מגולדמן ומתפקידים נוחים אחרים. "אתה לא מדמיין לעצמך שבתור מנכ"ל תצטרך להיות גם הפסיכולוג הראשי של החברה שלך", אומר וויליאמס. ועדיין הוא הרגיש שהעתיד לוט בערפל. "הבנתי שדברים עומדים להשתנות", הוא אומר, "אבל לא צפיתי את רמת הביקורות

ריאן וויליאמס: "אם הייתי נשאר בבלקסטון, זה היה המסלול הישיר ביותר מבחינתי להפוך למיליונר. הייתי יכול פשוט להגיע בכל יום למשרד ולעבוד קשה, אבל במקום זה הימרתי על משהו"

שתגיע".

כשהתברר שג'ארד קושנר שם פעמיו אל הבית הלבן, וויליאמס הגיע איתו להסכמה: ג'ארד יפרוש מתפקידו בדירקטוריון של Cadre ויוותר על חלק הארי של ההשקעה שלו – הצהרה פומבית שלפיה קושנר לא יוכל עוד לייצג ל-Cadre. אבל ג'ארד עדיין מחזיק 3%-6% מ-Cadre, כפי שעולה מהצהרת ההון העדכנית שלו.

החלטתו של ג'ארד קושנר לשמור על ההחזקות שלו, גם אם קטנות יותר, ב-Cadre, היתה בעייתית בלי קשר. אבל אחרי ששכה לציין – בטעות, לדבריו – את ההחזקות שלו בחברה בהצהרת ההון הראשונה שלו, הקשר בינו ובין החברה זכה לתשומת לב רבה ויסודית. וויליאמס מצא את עצמו שוב ושוב מסביר את טיב היחסים ביניהם בפגישות חשובות, למשל, כשיצא לגייס עוד 68 מיליון דולר בגיוס שהובילו אנדרסן הורוויץ.

וויליאמס יצר מרחק בינו ובין הקושנרים, בטענה שהוא מתמקד כעת בשוק הניו יורקי. Cadre לא רכשה נכסים עם החברה של קושנר מאז שתי העסקאות הראשונות ב-2015.

הנשיא שסיבך אותי

בין שהם עושים עסקאות חדשות או לא, יש גבול למה שוויליאמס יכול לעשות כדי להשקיע את הרוחות, כל עוד ג'ארד קושנר מחזיק בנתח מהחברה שלו. למשל, Cadre השיקה לאחרונה תוכנית השקעות שמנצלת

למזן נדל"ן אונליין ואפשר לו לגייס 18.5 מיליון דולר בסבב הגיוסים הראשון שלו במרץ 2015, עם משקיעים מכובדים, כמו Boston General Catalyst, Thiel Founders Fund, Vinod Khosla's Khosla Ventures והקרן של ג'וש - Thrive Capital.

"התרומות המוקדמות של ג'ארד היו קריטיות", אומר וויליאמס. "לא היינו מגיעים לאן שהגענו אלמלא העזרה והתמיכה שלו. לא היו לי עוד יוזמים שהאמינו במודל הזה".

לאט ובהדרגה הצטרפו אליו שחקנים נוספים. Cadre כבר עברה עם 17 חברות נדל"ן, שקיבלו גישה למאגר חדש של משקיעים שנמשכו לממשק הנוח ולמבנה העמלות האטרקטיבי. Cadre גובה אחוז אחד מראש ועוד 1.5% שנתיים על ערך הנכסים שעליהם היא מפקחת, ומקבלת גם חלק קטן מתוך 15% שגובות שותפותיה, חברות התפעול הנדל"ני. אבל בשונה ממנהלי השקעות מסורתיים בתחום הנדל"ן, היא לא דורשת סכום נוסף של 20% מהרווחים כעמלת "ביצוע".

ב-2015 וויליאמס יצר שותפות אסטרטגית עם הקרן של סורוס, חטיבת ההשקעות של ג'ורג' סורוס (מה שהפך את האויב הגדול של הימין הקיצוני לשותף בפועל של האויב הגדול של השמאל). סורוס קיבל נתח משמעותי מ-Cadre תמורת 250 מיליון דולר: אם משקיע נדל"ן יסכים לפרויקט עם Cadre ווויליאמס לא יצליח לגייס את ההון הדרוש, סורוס ימלא את החלל. אך עד כה לא נדרש



סורוס.
שותפות
אסטרטגית

World Economic Forum: דו"ח

שמאפשר ללקוחות להתחייב לסכום מינימלי של 25,000 דולר עבור פרויקט - לעשרה פרויקטים שונים. במילים אחרות, משקיע יחיד יכול לקבל פורטפוליו מגוון של נדל"ן מסחרי, עם רבע מיליון דולר, ובלי מאמץ רב בכל הנוגע לסינון נכסים.

במקביל הושק השוק המשני של וויליאמס, מה שמאפשר ללקוחות של Cadre למכור את החזקות שלהם בנכסי נדל"ן בלחיצת כפתור - ניסיון לבטל את החיסרון של עסקאות נדל"ן פרטיות, "קניית-נתקעת". עד כה בוצעו בפלטפורמה 40 עסקאות משניות, בפרמיה ממוצעת של 3%, על פי ההערכה האחרונה. שני הצדדים, הקונים והמוכרים, משלמים ל-Cadre עמלה של 1.5%. כרגע ניתן לסחור רק בנכסים של Cadre, אבל וויליאמס שואף להפוך את החברה לפלטפורמת מסחר עבור החזקות נדל"ן באופן כללי.

אך כרגע האתגר הפרקטי המשמעותי ביותר שלו הוא מציאת מלאי מספק וראוי של סחורה, מכיוון שיוזמי הנדל"ן המובילים לא זקוקים לאתרי אינטרנט כדי לגייס הון. האם הקשרים עם משפחת קושנר הפחידו חלק מהם? "הרעש הזה משפיע, כנראה, באזורים שאני לא יודע עליהם", מגיב וויליאמס.

אגו, כסף או הרגל רע?

כל זה מעורר את השאלה הגדולה ביותר לגבי Cadre. למה ג'ארד קושנר לא משך פשוט את השקעתו וחסך מבן טיפוחיו, ומאחיו, את הטרחה העצומה הזאת? בעיקר כשחוק המיסוי מעודד עסקאות כאלה ומאפשר לקושנר למכור ולהימנע מתשלום מיסים על רווחיו ממכירת ההחזקה שלו ב-Cadre?

אולי משום שהיו לו מודלים גרועים לחיקוי. הנשיא המיליארדר שסירב להתנער מנכסיו כדי לקחת על עצמו את התפקיד הגדול ביותר בעולם, יוצר לעצמו שלל ניגודי אינטרסים ומפר אינספור נורמות, החל בגריפת רווח על לוביסטים ובעלי עניין שמתארחים במלון של טראמפ בווינגטון ועד המועדון שלו בפלורידה. הטייקון קרל איקאן קיבל תפקיד של יועץ מיוחד לנשיא, בזמן שהוא ממשיך לנהל חברת השקעות עצומה. ועוד כהנה וכהנה.

ואולי זה עניין של אגו. קושנר בהחלט סייע ל-Cadre לצאת לדרכה. אולי קשה לו לראות את החברה הופכת לחר קרן ולא להיות חלק מזה. הוא לא יהיה השותף המייסד הראשון שלא ראה את היצירה שלו ממריאה בלעדיו. ואולי, בבועה של הבית הלבן, הוא לא יכול לראות בבחירות את הבעיות שנוצרות, כשאדם שעוזר לקבוע את סדר היום הלאומי מרוויח מההחלטות הממשלתיות שהוא מקבל (אחרי שהכתבה הזאת פורסמה, Cadre הרגישה שעורך הדין של קושנר אמר שקושנר שומר על ההשקעה הפסיבית שלו ב-Cadre, ושהעניין "נברק ואושר על ידי משרד האתיקה של הממשלה הפדרלית").

ואולי זה רק הכסף. מה שלא יהיה, על אף שוויליאמס מסרב לדון בסוגיה בצורה ישירה, ידיו כבולות. "אין לנו שום מכניזם שאיתו אפשר להתמודד עם הנושא, אלא אם מדובר בעניין פלילי או בהזנחה פושעת. אני באמת לא יכול להכריח אף אחד למכור את ההחזקות שלו".

ואשר לרעש הפוליטי, "אני מנסה לא לקחת את זה בצורה אישית", אומר וויליאמס. "אבל אני רק בן אדם ואני חושב שהצוות יוכל לספר לך שגם הם, לפעמים, מרגישים רע".

התקשורת ושאר המדינה אולי אובססיביים ביחס לטראמפ ובני משפחתו, הוא מוסיף, "אבל אני חי, אוכל ונושם רק Cadre".



וויליאמס. עסקאות חדשות נמכרות בתוך שבועות • צילום: Cadre Michael McWeeney

את ההקלות החדשות במס שמקדם הבית הלבן. כאבי הראש רק מתגברים: ב-4 בינואר הקבוצה "אזרחים למען אחריות ומוסר בווינגטון" הגישה בקשה רשמית למשרד המשפטים לחקור את המעורבות של איוונקה טראמפ ביישום רפורמת המס, כהפרה של חוקי ניגוד האינטרסים. בהצהרות הפיננסיות שלה, צוין, טראמפ הבטיחה שלא לעסוק בנושאים עם "השפעה ישירה או פוטנציאל השפעה על עסקי Cadre", בגלל הבעלות של בעלה בחברה.

אבל Cadre ממשיכה לנוע קדימה. עד כה הפלטפורמה של וויליאמס גייסה יותר מחצי מיליארד דולר כדי לממן את הרכישה של נדל"ן בשווי 2 מיליארד דולר בניו יורק ובסן דייגו, ב-22 עסקאות נפרדות. טיפה מתוך דלי הנדל"ן המסחרי בארה"ב, שמוערך ב-14 טריליון דולר, אבל מספיק כדי להוכיח שהרעיון של השקעות מבוזרות בנדל"ן, אונליין, הוא רעיון מוצלח. עסקאות חדשות נמכרות בתוך שבועות. ב-Cadre שואפים להחזיר שנתי שנע סביב ה-10%-15%. העסקה הממומשת היחידה שלהם הניבה עד כה החזר של 16% על ההשקעה.

באוקטובר האחרון החברה השיקה מוצר של פורטפוליו מנוהל,



שתו כוס מים והמשיכו הלאה



שוק מניות בלתי יציב, רצוף נפילות חדות ותיקונים, עשוי להפוך לנורמה החדשה • אבל כפי שמעידים הסיפורים בפרויקט ההשקעות שלנו - להישאר במשחק היא בדרך כלל האסטרטגיה הטובה ביותר לטווח הארוך • בעמודים הבאים תוכלו לקרוא על אופטומטריסט מיליארדר, שנהנה מהחיים הטובים הודות לאסטרטגיית ה"לקנות ולשמור" שהוא מיישם כבר 60 שנה • אם אתם חוששים משוק דובי, כדאי שתכירו את הקרן שמתמקדת בעשיית טוב ומשגשגת דווקא כשהשוק יורד • ואם אתם מסתנוורים ממניות נוצצות וגדולות, רצוי שתשמעו את הסיפור על מנהל ההשקעות שבחר רק מניות אפורות ומשעממות - ומצליח בענק • כך תעשו את זה נכון



לאט, אבל בטוח

הרברט ורטהיים, אופטומטריסט כנסיונר
מפלורידה, הוא כנראה המשקיע הפרטי הגדול
ביותר שהעולם לא שמע עליו • כשהיה בן
18, נכנס לראשונה אל הבורסה, כשאפל
ומיקרוסופט הונפקו, הוא היה שם כדי לקנות -
והיום הוא שווה מיליארדים • שיעור בסבלנות

מדלן ברג

השעה תשע בערב, מוצאי שבת האחרונה של 2018 במיאמי ביץ'. בקומה הראשונה של אחוזת ורסאצ'ה מפוזרים אנשים לבושים היטב ומנותחים היטב לצלילי רמיקסים של "Beat It" של מייקל ג'קסון. הם עושים פוזות לאינסטגרם ליד הברכה המרוצפת פסיפס.

למעלה חדר הווי.איי.פי מקושט במגוון סגנונות, מיוון הקלאסית ועד נגיעות רומיות. גבר לבוש לעילא בשנות ה-70 לחייו בשם הרברט ורטהיים יושב מול צלחת עם טוסט סלמון מעוטר בעלה זהב ושכבי טראפס ומדפדף בתמונות באיפון - סצינה מתוך מה שאי אפשר לתאר אחרת מאשר "החיים הטובים". יש תמונות שלו מבשל פסטה עם מרתה סטיוארט, גולש עם באז אלדרין ודג באנטארקטיקה. יש הרבה תמונות שלו עם אשתו זה 49 שנים, ניקול, ביאכטה המפוארת, שעליה הם גרים חלק מהשנה. הוא קורא לפעילויות הפנאי האלה "זמן הרבי".







האמריקאית במהלך חצי המאה האחרונה. ורטהיים עוצר רגע להרהר בקריירה הארוכה שלו. "הקטע שלי", הוא אומר, "זה שרציתי שיהיה לי זמן חופשי. בשביל עצמי. זמן זה הדבר היקר ביותר".

לעבוד ולהשקיע

ורטהיים נולד בפילדלפיה בסוף השפל הגדול, בן להורים יהודים שהיגרו מגרמניה הנאצית. ב-1945 עברו הוריו להוליווד, פלורידה, וגרו בדירה מעל המאפייה המשפחתית. ורטהיים הדיסלקטי התקשה מאוד בלימודים בבית הספר ומהר מאוד התחיל להברז משיעורים. "באותם ימים הם פשוט קראו לך מטומטם", הוא נזכר. "הייתי יושב בפניה, לפעמים עם כובע של טיפס על הראש".

בשנות העשרה שלו, שהיו שנות ה-50 בארה"ב, אביו המתעלל דחף אותו לברוח מהבית מעת לעת. הוא בילה שעות ארוכות עם אינדיאנים משבט הסמינולה, צד ודג בביצות של פלורידה ומכר את השלל שלו – למשל, רגלי צפרדעים – למקומיים. הוא גם יצא למסע טרמפים ברחבי המדינה, תוך שהוא קוטף בדרך תפוזים ואשכוליות. בסופו של דבר נמאס להורים שלו. בגיל 16 נאלץ לתת דין וחשבון על היעדרות מול שופט. למזלו של ורטהיים, השופט ריחם עליו ואיפשר לו לבחור בין הנייבי של הצבא האמריקאי ובין מתקן שיקומי

אלמלא הכובע האדום המזוהה איתו, ורטהיים, אופטומטריסט ואיש עסקים קטן, היה נראה כמו כל פנסיונר אחר בדרום פלורידה.

אבל ורטהיים, 79, לא צריך הטבות לגמלאים. התמונות שלו לא חושפות שד"ר הרבי, כפי שקוראים לו חבריו, הוא מיליארדר שעשה את הונו בעצמו, ושווה – על פי ההערכות של פורבס – 2.3 מיליארד דולר, לא כולל את מאה מיליון הדולר שתרים לאוניברסיטאות הציבוריות בפלורידה. הונו לא הגיע מפרץ של גאונות יזמית או מחויבות ארוכת שנים לקריירה, אלא מחיים שלמים של השקעות עשה-זאת-בעצמך, קנה-ושמור.

ייתכן שהרב ורטהיים הוא המשקיע הפרטי הגדול ביותר שהעולם לא שמע עליו, ויש לו הצהרות ההון להוכיח את זה. הוא מגיע לפגישה עם מסמכים שמראים מניות של אפל ומיקרוסופט בשווי מאות מיליוני דולר, שנרכשו לפני עשורים – במסגרת ההנפקה של חברות הענק. השקעה של מעל 800 מיליון דולר ב-Heico, יצרנית חלקי חילוף למטוסים עם הכנסות של 1.8 מיליארד דולר, נעשתה בשנת 1992. בסך הכל יש עשרות החזקות, מ-GE וגוגל, דרך BP ובנק אוף אמריקה. אם יש איזה חוט מקשר בין ההשקעות של ורטהיים, זאת ההעדפה שלו לחברות תעשייה וטכנולוגיה ולחברות שמשלמות דיבידנדים. ההצלחה הפיננסית שלו – והחיים הנפלאים שהפורטפוליו שלו איפשר לבני משפחתו – הם עדות למשמעות של צבירה וגם לעמידות של החדשנות





מימין: הרברט וניקול בקורטיקה, בבורדו ובקוטב הצפוני. "זמן הרבי" צילום: Herbert and Nicole Wertheim Family Foundation



"המטרה שלי היא לקנות וכמעט אף פעם לא למכור. אני נותן למניה לצמוח ככל האפשר ומשתמש בדיבידנדים כדי לנוע קדימה"

לייר בביקור במפעל המטוסים סיקורסקי בקונטיקט, שם יוצרו מסוקי S58 עבור חיל הים. הוא נמשך להמצאות של ליר, כמו מערכות "הטייס האוטומטי" הראשונות (מאוחר יותר החברה הפכה לחלוצה בשוק מטוסי הסילון העסקיים).
 "אתה לוקח את מה שהרווחת בוועת אפיק, ואחוז קטן מזה אתה משקיע בעבודה של אנשים אחרים", מסביר ורטהיים את האמונה הכמעט רתית שלו בהפניית חלק ממשכורתו לשוק המניות.

ד"ר פלסטיק

ברגע שהשתחרר מהצבא, ורטהיים התחיל למכור אנציקלופדיות מדלת לדלת, לפני שנרשם ללימודים במכללה הקהילתית ברוורד ואז לאוניברסיטת פלורידה, שם למד הנדסה, אבל מעולם לא סיים. מלבד השיעורים, הוא עבד בנאס"א - אז, בשנים הראשונות של הארגון - במחלקה ששיפורה עזרים לטיסות מאוישות. זה הצית אצלו סקרנות לעזרים הקשורים לשיפור ראייה.

ב-1963 הוא קיבל מלגה ללימודי אופטומטריה בקולג' הדרומי של ממפיס, ואחרי שסיים את לימודיו פתח מכון בדרום פלורידה. במשך 12 שנה עמל, פגש מטופלים שהיו ברובם אנשי צווארון כחול ושילמו לו לפעמים בשקים של מנגו או אבוקדו. בערבים שקד על המצאותיו, וב-1969

לנערים. ורטהיים התגייס ב-1956 והוצב בסן דייגו. הוא היה רק בן 17. "זאת הנקודה שבה השתנו חיי", הוא אומר. "הם עושים לך מבחנים כל הזמן לראות כמה אתה חכם, ומתוך 135 צעירים בכיתה שלנו, אני חושב שהייתי במקום הראשון, במיוחד בתחומים של מכניקה וארגון".

עם הביטחון העצמי החדש שלו, ורטהיים למד בצבא פיזיקה וכימיה, לפני שהחל לעבוד בתעופה ימית. בערך בתקופה הזאת הוא התחיל להשקיע במניות. זה היה עידן המלחמה הקרה, ענף התעשייה הצבאית פרח, והתעשייה האמריקאית היתה כל הזמן בתנועה. מרד הראו ג'ונס התעשייתי החלים סוף סוף מההפסדים שספג במפולת של 1929, ומניות תעופת החלל הובילו את השוק.

ורטהיים ביצע את ההשקעה הראשונה שלו בגיל 18. הוא השתמש במשכורת הצבאית שלו כדי לקנות מניות של Lear Jet, שבזמנו נודעה בזכות ייצור מוצרי תעופה במהלך מלחמת העולם השנייה. ורטהיים פגש את מייסד החברה ביל





המציא צבע לעדשות פלסטיק שיסנן ויקלוט את קרני ה-UV המסוכנות ויסייע במניעת קטרקט.

מלחמת וייטנאם היתה בחיתוליה, ופלסטיק הפך לחומר המועדף על יצרני משקפיים. הדרישה לצבע של ורטהיים גברה, והוא מכר אותו בעסקת תמלוגים תמורת 22 אלף דולר. אבל בגלל הפרה של החוזה, הוא מעולם לא זכה לתמלוגים שמגיעים לו.

וכך ב-1970 החליט ורטהיים להתייחס להמצאות שלו ברצינות והקים חברה חדשה, Brain Power בע"מ, BPI. הוא ייסד אותה כחברה לייצור טכנולוגי, אבל מהר מאוד חזר לתחביב שלו, מחקר והמצאה. הוא פיתח חיפויים, צבעים וטכנולוגיות נוספות למשקפיים.

שנה מאוחר יותר הוא פיתח המצאה חדשה – כימיקל שהחזיר את העדשות למצבן המקורי, הבהיר. זה אומר שאופטומטריסטים לא נדרשו עוד להחזיק מלאי גדול של עדשות בצבעים שונים או להיפטר מעדשות שנצבעו לא טוב. "עדיין נפגשתי עם מטופלים, היתה לי מעבדה קטנה", נזכר ורטהיים בחיוך. הוא הראה לאשתו פחית קפה עם התמיסה הכימית ואמר לה, "ניקול, מה שיש בתוך הפחית הזאת יהפוך אותנו למיליונרים".

וכך היה. בין הכימיקל הזה לשלל המוצרים הנוספים שהמציא ורטהיים לעדשות – מחיפויים אסתטיים, דרך כאלה שמקלים על הפרעות נוירולוגיות כמו אפילפסיה ועד כאלה שמשפרים את ההגנה מהקרינה – BPI הפכה לאחת מיצרניות הצבעים האופטיים הגדולה בעולם, והמוצרים שלה נמכרו לחברות, כמו בוש ולומב, צייס ופולארואיד. החברה התחילה לייצר גם ציוד למעבדות, חומרי ניקוי ועוד לאופטיקאים, אופטומטריסטים ורופאי עיניים. היום מחזיקה BPI בלמעלה מ-100 פטנטים וזכויות יוצרים בתחומי האופטיקה, מעסיקה 49 עובדים ומכניסה כ-25 מיליון דולר מדי שנה.

בתוך פחות משני עשורים הפך ורטהיים ממישהו שלא ייצא ממנו כלום, ליום וממציא מצליח. BPI מעולם לא הגיעה לצמיחת על, אבל היא מכניסה לו כרגע הכנסה נטו של כ-10

"אתה לוקח את מה שהרווחת בזיעת אפין, אתה לוקח אחוז קטן מזה ומשקיע בעבודה של אנשים אחרים"

מיליון דולר, לדברי ורטהיים, יותר ממספיק כדי להזין את התשוקה שלו לחיים הטובים. "לא רציתי לנהל עסק גדול", הוא אומר. "אבל היום יש לי תאגידים של חמישה או שישה או שמונה מיליארד דולר, ואני מחזיק 10% מהם".

מכיר? תשקיע

כשהכסף המזומן מ-BPI זרם לחשבון ההשקעות של ורטהיים, הוא ניגש לעבודת רכישת המניות, תוך שהוא

מגבש אסטרטגיה שניתן לתארה כתערוכת של וורן באפט ופיטר לינץ', עם נגיעות של ג'ף בוגל: ורטהיים מתעב עמלות ומשתמש בשתי חברות, Schwab ו-Fidelity, כדי לנהל את הפורטפוליו העצום שלו.

למשל, עם Lear Jet (ששינו את שמם בהמשך ל-Lear Siegler) בסוף שנות ה-50 ורטהיים פעל לפי הדוקטרינה "השקע במה שאתה מכיר", אסטרטגיה שהפכה לפופולרית בזכות המנהל האגדי של קרן Fidelity Magellan, פיטר לינץ', בספרו "One Up on Wall Street" מ-1989. לינץ' הורה לקוראיו להשתמש בידע הספציפי ביותר שלהם, או בניסיון האישי שצברו, כדי להשיג יתרון בהשקעות שלהם. במקום להתמקד במספרים ובהצהרות הפיננסיות, ורטהיים משקיע את זמנו בקריאת פטנטים. מדי שבוע הוא מקדיש שש שעות רצופות כדי לשקוד על מסמכים טכניים עצומים בהיקפם. "מה שחשוב לי זה ההון האינטלקטואלי ואיך הוא מאפשר לצמוח".

הודות לרקע ההנדסי שלו, האופי הטכני של האופטומטריה והניסיון האישי שלו כממציא, ספריית הפטנטים של ורטהיים היא אוצר הנוחות שלו. חברות שבהן בחר להשקיע על סמך פורטפוליו הפטנטים המרשים שלהן כוללות את IBM, 3M ואינטל.

בדומה לוורן באפט, ורטהיים מאמין בהכפלה של ההשקעה, גם כשההשקעות שבהן הוא מאמין פועלות נגדו. הוא אומר שאם אתה שם ידך על הנכסים האינטלקטואליים של חברה, זה לא משנה כל כך אם השוק נחלש קצת. למוצר, לפי ורטהיים, יש ערך שמחזיק מעמד.

"אם אתה אוהב משהו שעולה 13 דולר למניה, אתה צריך לאהוב את זה גם כשמחיר המניה הוא 12 דולר, 11 או 10", אומר ורטהיים. "אם המניה ממשיכה לצלול, ואתה מאמין שעשית את המחקר שלך כמו שצריך, אז אתה צריך לקנות עוד. בעצם אתה מרוויח עסקה טובה יותר".

כשמתאפשר, הוא מוסיף, דיבידנדים הם דרך שימושית להקל על הכאב שנוצר בעקבות מניות שנורדות למטה או הצידה.

"המטרה שלי היא לקנות וכמעט אף פעם לא למכור", הוא אומר, אימרת באפט קלאסית. "אני נותן למניה לצמוח ככל האפשר ומשתמש בדיבידנדים כדי לנוע קדימה".

כמו האורקל מאומהה, רק לעיתים נדירות מחליט ורטהיים להשקיע מחדש את רווחי הדיבידנדים שלו. הוא מעדיף להשתמש בתזרים מהפורטפוליו שלו כדי לממן את סגנון החיים שלו או כדי לבצע השקעות נוספות.

ורטהיים מציין את מיקרוסופט, מניה שבה הוא מחזיק מאז ההנפקה ב-1986. "ידעתי הרבה על מחשבים והייתי מעורב בבנייה שלהם", הוא אומר. BPI השתמשה במחשבי "אפל II", אבל אחרי שמיקרוסופט הוציאו את מערכת ההפעלה ווינדוס ב-1985, ורטהיים השתכנע שזה הסוס המנצח. "רק למיקרוסופט היתה מערכת הפעלה שיכולה להתחרות באפל", הוא נזכר.

המניות שקנה בהנפקה, ומהוות עבורו מקור לדיבידנדים מאז 2003, שוות עכשיו למעלה מ-160 מיליון דולר. הוא

את השני".

מנדלסון, רואה חשבון מוסמך, היה משקיע גדול מוצליח שלמד בבית הספר למינהל עסקים של קולומביה, אצל דייוויד דור, שחיבר עם בנג'מין גראהם את "Security Analysis", הספר בהא הידיעה על השקעות ערך. בהשראת גל אנשי העסקים שהתעשרו מרכישות ממונפות בשנות ה-80, המנדלסונים חיפשו חברה תעשייתית שהיתה בהערכת חסר ובביצועי חסר.

אחרי שהחליטו על Heico (באותה תקופה יצרנית קטנה של חלקי חילוף למטוסים), ורטהיים השתמש בידע שלו כדי לסייע למשפחה, בצורה אפורמלית, לנתח את המצב העסקי של החברה, ורכש בעצמו מניות של החברה – מניית זבל שנמכרה ב־33 סנט.

"לא רציתי לנהל עסק גדול. אבל היום יש לי תאגידים של חמישה דולר, ואני מחזיק 10% מהם"

"בזמנו Heico היתה אסון, אבל הוא בא והבין מה צריך לעשות כדי לתקן את המצב", אומר מנדלסון.

Heico ייצרה מנועי בעירה למטוסי סילון צרים, שה־FAA (רשות התעופה הפדרלית) הורתה להחליף באופן קבע לאחר שמטוס עלה באש על המסלול ב־1985. תחת הנהגת משפחת מנדלסון, Heico הרחיבה את קו המוצרים שלה, שהגיע במחירים נוחים יותר מאשר יצרנים מבוססים של הציוד המקורי. אחרי שלוש האנזות הגרמניות רכשה זכויות מיעוט בחברה ב־1997, הבחינו יצרני המטוסים ווול סטריט במתרחש, ומחירי המניה צנחו פי שישה, ליותר משני דולר. אבל זאת היתה רק ההתחלה. החברה זכתה לחסם כניסה שקשה לדמיין, בתור אחת מהיצרניות הבודדות שקיבלו את אישור ה־FAA לייצר חלקי חילוף למטוסים. את זה הם תרגמו לצמיחה יציבה בהזמנות, וה־Heico הרחיבה את קו המוצרים שלה, כשבמקביל התרחב שוק התעופה והדרישה למוצריה. ב־28 השנים האחרונות המכירות של Heico צמחו בקצב של 16% בשנה, והרווחים שלה גדלו ב־19%.

היום נסחרת Heico ב־80 דולר למניה, וורטהיים הוא בעל המניות הפרטי הגדול ביותר בה. ההשקעה הראשונית שלו, של 5 מיליון דולר, שווה היום יותר מ־800 מיליון.

משהו גדול קורה

ורטהיים נכנס לשנתו ה־80, ו"זמן הרבי" הפך לעיסוק העיקרי שלו. נוסף על ביתו מול הים, השווה 16 מיליון דולר, בקורל גייבלס, יש לו גם חווה רחבת ידיים ליד וייל, קולורדו, ארבע קומות של בית עוצר נשימה ליד התמוזה בלונדון ושתי נחלות רחבות בדרום קליפורניה. הוא מבלה חורפים רבים עם



ורטהיים בגוואטמלה. קודם כל אופטומטריסט • צילום: Herbert and Nicole Wertheim Family Foundation

מחזיק גם ב־1.25 מיליון מניות של אפל, שחלקן נרכשו בהנפקה ב־1980 ואחרות כשהמניה צללה ל־10 דולר ליחידה בשנות ה־90. אלה שוות עכשיו 195 מיליון דולר. לא כל אחת ממאות המניות שבבעלותו הצליחה כל כך. הוא השקיע גם בבלקברי – השקעה גדולה. "האמנתי בהנהלה החדשה ובסיפור ההתאוששות", אומר ורטהיים, שברך כלל מוכר את ההחזקה שלו אם היא נסוגה ב־25%. "ראיתי רווחים משמעותיים נעלמים, חורש אחרי חורש, עד שהחלטתי שמספיק".

המראה מושלמת

ורטהיים מאמין שאיתור חברות עם הנהלה חזקה הוא המפתח להצלחה. דוגמה טובה לכך היא Heico, חברה לתעופת חלל ואלקטרוניקה שמנהלת על ידי משפחה בעיר הולדתו של ורטהיים.

ורטהיים התיידד עם לורנס "לארי" מנדלסון במהלך שנות ה־70, אחרי שקנה דירה בבניין בבעלות מנדלסון, והחנה את הסירה שלו במוזן לצד הסירה של מנדלסון. "יש לו שתי בנות בערך בגיל של הבנים שלי", אומר מנדלסון, "אז הכרנו אחד



שתרם למאות ארגונים ללא מטרות רווח, בארה"ב ומחוצה לה, כולל גן החיות של מיאמי ותחנת רדיו בקולורדו. הטיפש של הכיתה עדיין מתמלא בעליצות כשהוא רואה את שמו על בניינים אקדמיים, ומבקש מעובדים ושבים לצלם אותו – הוא עושה פוזה עם הכובע האדום שלו ונעלי הנייקי החדשות. בבית הספר לרפואה הוא מצטייד בסטטוסקופ ונלהב לברוק את הבובות הרפואיות החדשות, שנושמות, מזיעות ואפילו מדברות. בחדר שמיועד ללימודי מיילדות הוא בודק את היד שלו במכונת אולטרה-סאונד. במעבדה, שסייע לממן את הקמתה, הוא מהפנט מהדמיית לייזר ומהאופן שבו היא יכולה למדוד את טמפרטורת הרשתית בעין. במרכז לאמנות של האוניברסיטה הנושא את שמו הוא מציע להוסיף אמפיתיאטרון חיצוני: "אני חושב שהגיע הזמן. הייתי רוצה לראות משהו גדול קורה פה".

"הוא מעורר השראה באופן שבו הוא מאתגר אנשים לחשוב בגדול ולדמיין את מה שאפשרי", אומרת קמי אברנתי, דיקנית בית הספר להנדסה הרברט ורטהיים באוניברסיטת פלורידה.



ורטהיים (משמאל) בגיל 6 עם אחיו ואביו, 1946

אשתו ומשפחתו בחופשות על The World, ספינת המגורים היוקרתית הגדולה ביותר בעולם, שמקיפה את כדור הארץ, ועליה הוא מחזיק שתי דירות יוקרה. כרגע משפחת ורטהיים נמצאת איפשהו לחופי סרי לנקה.

ורטהיים חתם על יוזמת הנדבנות של ביל גייטס ויוון באפט ובכך התחייב לתרום לפחות מחצית מהונו, כשהוא מייעד את רוב הסכום הזה לחינוך ציבורי – המערכת שהוא התוצר שלה. "לא הייתי זוכה להשכלה ולהזדמנויות שבהן זכיתי בלי מערכת ההשכלה הגבוהה הציבורית שלנו", כתב כשחתם על ההתחייבות.

בשיטוט בקמפוס המרכזי של האוניברסיטה הבינלאומית של פלורידה, במרחק דקות מביתו של ורטהיים בקורל גייבלס, תיתקלו בשמו בכל פינה: בית הספר לרפואה הרברט ורטהיים, בית הספר לאחיות ולמדעי הבריאות ניקול ורטהיים, המרכז לאמנויות הרברט וניקול ורטהיים ומצפה הכוכבים ורטהיים. הוא נתן 50 מיליון דולר לאוניברסיטה והתחייב להעביר להם 50 מיליון נוספים. בשנה שעברה התחייב להעביר 25 מיליון דולר לאוניברסיטת סן דייגו בקליפורניה, כדי לסייע בהקמתו של בית ספר לבריאות הציבור. מלבד החינוך, ורטהיים אומר



במקום להתמקד במספרים ובהצהרות הפיננסיות, ורטהיים משקיע את זמנו בקריאת פטנטים. מדי שבוע הוא מקדיש שש שעות רצופות כדי לשקוד על מסמכים טכניים עצומים בהיקפם. "מה שחשוב לי זה ההון האינטלקטואלי"

כך או כך, נדמה שורטהיים נהנה מניהול הפורטפוליו שלו באותה מידה שבה הוא נהנה מזמן ההרפתקאות שלו ומהעשייה הפילנתרופית.

לאחרונה הכפיל את השקעתו בענקית האנרגיה הבריטית, BP, ועכשיו הוא מחזיק בבעלותו מעל מיליון מניות. אבל במקום לעסוק במניה הצונחת של החברה, הוא מהמר על תאי המימן שלה ונהנה מתשואת דיבידנד של 6%, בזמן שהוא ממתין שהחברה תתאושש.

"יש להם קניין רוחני חשוב בתחום הזה", הוא אומר בנוגע לתאים, שמשתמשים במימן כדי לייצר דלק, טכנולוגיה שורטהיים מאמין כי היא העתיד לתחבורה אווירית ויבשתית. "אנחנו נתקדם לכלכלת מימן".

ורטהיים מחבב גם את מניית ג'נרל אלקטריק שנמצאת במצוקה. הוא מחזיק ביותר מ-15 מיליון מניות וקונה עוד. הוא אומר שהוא מהמר לטווח ארוך על הקניין הרוחני של GE. החברה בת ה-126 מחזיקה ביותר מ-179 אלף פטנטים שמעריכים הרפסת תלת ממד של חלקים למנועים. "אתה לא יכול סתם להסתכל על המכירות שלהם. מה העתיד?", הוא שואל ומוסיף: "הם הגיעו לשפל של כל הזמנים אתמול, וזה פוגע בי. אבל אני מרגיש מאוד מאוד נוח עם GE בגלל הטכנולוגיה שלהם". ורטהיים לא ממהר לשום מקום. משחק לטווח ארוך הוא המומחיות שלו.



BPI השתמשה במחשבי אפל II וורטהיים זיהה שהעתיד בווינדוז והחליף צילום: Rama & Musée Bolo



מגדל מציגה:

Active מגדל

צעד לחיים בריאים

עכשיו יותר מתמיד, משתלם להיות מבוטח בריאות במגדל

כחברת בריאות גדולה ומובילה, שרואה קודם כל את טובת מבוטחיה, חשוב לנו לעזור להם לשמור על בריאותם גם בחיי היום יום, ולא רק כשקורה להם אירוע רפואי. לכן, אנו גאים להעניק למבוטחי הבריאות שלנו, הטבות ייחודיות שיעזרו להם לקחת החלטה בריאה לחיים, ולעשות את הצעד הראשון לקראתה

bela.co.il
קנייה שעשויה לך טוב

תוספי תזונה
ומוצרי טבע

PROFIT
Professional Gym Low Cost

חדרי כושר
בפריסה ארצית

מלימון
קבוצת חמיה לאורח חיים בריא

קבוצת הרזיה
לאורח חיים בריא

אברהםסון
גמילה מעישון, סטוכר ופחמימות ממכרות
***9933**

תכניות גמילה
מעישון והתמכרויות

פרטים נוספים באתר מגדל

מגדל חברה לביטוח בע"מ

ההטבות הינן למבוטחי הבריאות במגדל, שיצטרפו כלקוח חדש לבית העסק, עד 31.12.19, הטבת bela עד 31.8.19. בעת הרכישה יש להציג את הקופון עם תעודת זהות. ההטבה אינה ניתנת להעברה ולא ניתולהמירה בכסף או שווה כסף. מגדל רשאית לעדכן את ההטבות מעת לעת או לביטול (כולן או חלקן). ולא תהיה לך כלפי מגדל כל דרישה, טענה או תביעה בקשר לכך. ככל שתבחר שלא לעשות שימוש בקופון שהורדת ואז לעשות שימוש בקופון לאחר תום מועד תוקף ההטבה, לא תינתן הטבה חלופית ואז תמורה אחרת, ולא תהיה לך כל דרישה, טענה או תביעה בקשר לכך. התשלום עבור השירותים ו/או המוצרים יעשה על חשבוךך ישירות לבית העסק. ההטבות ניתנות על ידי בתי העסק ובאחריותם ומגדל אינה אחראית לטיב השירותים ו/או המוצרים המוצעים במסגרתם.



אלסטן. כישרון מיוחד לזיהוי מניות
שנפגעות פחות ◀ צילום: Parnassus

דוב טוב, הכל טוב

רוצים לישון טוב בלילה? לטוד אלסטון יש מתכון למציאת השקעות שמראות ביצועים נאים לא רק כשהמדדים מטפסים - אלא גם בשווקים דוביים

וויליאם בולדווין

לש מניות לאנשים פזיזים, ויש מניות לאנשים שכוססים ציפורניים. המניות של Parnassus Core Equity Fund מיועדות לקבוצה השנייה.

כל מי שלא מקדיש מחשבה לסיכון, בדיוק קיבל קריאת השכמה. אחרי שוק שורי, שנמשך כמעט כעשור, נסוגו המניות בשלושת החודשים האחרונים של 2018 ב־19.6%. ייתכן שזה קרימון למשהו גרוע בהרבה - וייתכן שזה חסר משמעות לחלוטין. אבל ראוי לציין שעד כה, במאה הנוכחית, היו כבר שתי התרסקויות שבהן איבד שוק המניות מחצית מערכו.

חוץ מלברוח לעולם המזומן, שמגיע עם תשואה עלובה, מה יכול המשקיע הלחוץ לעשות? לחפש את המניות שנפגעות פחות מהאחרות בשוק דובי. לטוד אלסטון, שמנהל את 15 מיליארד הדולר של קרן Parnassus Core Equity מאז 2002, יש כישרון מיוחד לזהות את המניות האלה.

מה המתכון? אם תפעלו לפי הכללים שלו, תראו למה משקיעים זהירים עשויים להעדיף את Linde ואת WD-40, אבל לא את



Salesforce או את U.S Steel.

ארבעת הפרמטרים

ראשית, שואל אלסטן, "כמה יציבה השורה התחתונה?", זה יותר עניין של הערכה מאשר של מספרים. "אנחנו לא בית של מחקרים כמותיים", הוא אומר. הוא רוצה לראות הכנסות צפויות. Linde, שמוכרת גזים תעשייתיים, מקבלת אותן באמצעות חוזים עם מפעלים שמשלמים על החיבור לגז – בין שהם משתמשים בו או לא. היא נהנית גם מהכנסה יציבה מבלוני גז שנמכרים למסעדות ולבתי חולים. הוא מחזיק במניה הזאת כעשור. גם Xylem, שמוכרת דברים כמו משאבות של Bell & Gossett, היא חברה יציבה, כי בעלי בתים וחברות מים עירוניות רוכשים חלקי חילוף כשהם זקוקים להם, בין שהכלכלה נמצאת במיתון ובין שלא. לתאגיד Danaher יש זרם הכנסות ידוע מראש, שנובע מהדרישה הקבועה לחומרים הנחוצים לשימוש בצידור הבדיקות שהיא מספקת. חברות תוכנה (מיקרוסופט ואחרות) נמצאות בפורטפוליו של אלסטן בגלל ההכנסות הקבועות שלהן ממנויים.

חמישה רחובות מהמשרד של אלסטן נוצץ המגדל החדש והמבריק של Salesforce. "חברה נפלאה", אומר אלסטן, "אבל ההערכה שלה!" - פי 156 מההכנסות. חברות עם מכפילים גבוהים מתחסלות בשווקים דוביים

החברה הטובים

אפשר בהחלט להתעשר מהשקעות וירטואוזיות. דורסון, שפרש מתפקידו כמנכ"ל בשנה שעברה בגיל 74, ואלסטן בן ה-46 הם בעלי המניות הגדולים ביותר בפרנסוס. ההערכה היא, שהיא שווה כחצי מיליארד דולר.

אבל מה נותנת החברה למשקיע הפרטי? הבעלות על חברות נקיות "מסייעת לנו לחמוק מסיכונים נסתרים", אומר אלסטן. זה הגיוני. חברת תוכנה לא צפויה לסבול מפיצוץ בצינורות שלה. מעסיק נדיב לא יידרש להתמודד עם שביתות.

השוו, למשל, בין יצרנית שמן הריסוס WD-40, שבה השקיעה פרנסוס ב-1998, ובין US Steel, שבה לא תיגע פרנסוס גם עם מוט פלדה באורך חמישה מטרים. הביקורים של אלסטן במטה של WD-40 בסן דייגו הותירו אותו עם תחושה של מקום עבודה חיובי, עם "תרבות אחידה" שמקדמת "חדשנות וסקרנות אינטלקטואלית".

דיבורים מעורפלים? בואו נדבר על מספרים חר משמיעים. בשנה הפיסקלית האחרונה US Steel, שמעסיקה פועלים במפעל (כולם חברי ועד), הנתנה מרווח של 47,500 דולר פר עובד. WD-40, בלי העול הזה, הגיעה לרווח של 469,000 דולר פר עובד. WD-40 יכולה להרשות לעצמה להיות מעסיקה מלאכית, US Steel לא יכולה.

זאת החוויה של מחזיקי המניות: ל-WD-40 יש ביתא (לפי Value Line) של 0.8, מה שאומר שהתנודות שלה טובות כמו אלו של השוק ב-80% מהמקרים. הביתא של Steel היא 1.9. המניה שלה הצליחה ב-2016, אבל קרסה ב-2018. ¹

הלקוחות והעובדים שלהם. "חברה נפלאה", הוא אומר, "אבל ההערכה שלה!" - פי 156 מההכנסות. חברות עם מכפילים גבוהים מתחסלות בשווקים דוביים. הוא לא מחזיק אף חברה כזאת בפורטפוליו שלו. אחרון חביב ברשימה שלנו, אבל מוביל את החשיבה בפרנסוס, הוא עניין המצפון. חברות שמייצרות אלכוהול, טבק, נשק או אנרגיה גרעינית – אינן ראויות. כך גם ארגונים שלא מתייחסים לסביבה או לעובדיהם בכפפות של משי.

התוספת הזאת, ההתעקשות להיות החברה הטובים, התחילה עם מייסד פרנסוס, ג'ורג' דורסון. העבודות הראשונות של דורסון, אחרי שסיים את בית הספר למינהל עסקים, כללו עבודה בחברות לאנרגיה סולארית שהיו בבעלות בני מיעוטים. אחר כך עבר לקרן הון עם מודעות חברתית. ואז התחיל דורסון לסנן מניות דרך

הבעלות על חברות נקיות "מסייעת לנו לחמוק מסיכונים נסתרים", אומר אלסטן. זה סביר. חברת תוכנה לא תסבול מפיצוץ בצינורות שלה. מעסיק נדיב לא יידרש להתמודד עם שביתות

הפריזמה החברתית, ובהמשך גם אג"חים. פרנסוס השקעות, שפתחה את שעריה ב-1984 ומחזיקה בחמש קרנות, מפקחת היום על 25 מיליארד דולר.

אלסטן הצטרף לפרנסוס מיד אחרי שסיים את הלימודים בברקלי. אבא שלו היה טייס ב-TWA וחווה את החסדים הקטנים של טורף החברות, קרל איקן. "חוויתי מקרוב את המחיר האנושי של פיטורים", מספר אלסטן.

הכלל הבא? העריפו חברות עם חוב נמוך, בדרך כלל לא יותר מפי שלושה מההכנסות לפני ריבית, מס ופחת. חוב מעצים רווחים בתקופות של צמיחה כלכלית, אבל מעצים את הנזק בזמנים גרועים.

העניין הבא הוא סוגיה של מחיר. חמישה רחובות מהמשרד של אלסטן, בקומה ה-16, נוצץ המגדל החדש והמבריק של Salesforce, שמוכרים תוכנה שמאפשרת לתאגידים לנהל בקלות את המוצרים,

6.2%* ההשקעה מדברת בעד עצמה! להשקיע בשוק הצומח באשראי הצרכני בארה"ב וליהנות מתשואה ללא תלות בבורסה

pigment

P2P
הלמן-אלדובי
*6.2%

תשואות

תשואה שאינה מושפעת מתנודות המסחר
בבורסה. הקרן השיגה 12.05%* מתחילת
פעילותה, ו-6.2%* ב-12 חודשים אחרונים.



פיקוח ושקיפות

קרן ציבורית הפועלת על פי תשקיף.



בטחון

ניהול השקעות בשיטה ייחודית על ידי
מומחי השקעות בעלי ניסיון רב.




הלמן-אלדובי
— בית השקעות —

✉ p2p@hag.co.il

☎ 03-7711712

📘 חפשו אותנו בפייסבוק

*תשואה ל-12 חודשים. **תשואה מהקמת הקרן יולי 17 - פברואר 19. הלמן-אלדובי P2P קרן השקעות בשמה הרשמי הלמן-אלדובי איי2019, שותפות מוגבלת. המידע במסמך זה הינו מידע תמציתי שנועד להסב את תשומת הלב בלבד ואינו מהווה הצעה לרכישה או מכירה של יחידות השתתפות של הקרן, כמו כן המידע במסמך זה אינו מהווה תחליף לייעוץ או לשיווק השקעות המתחשב בצרכיו של כל אדם. בנוסף, על כל אדם המבקש לקבל מידע מלא ביחס לניי"ע של השותפות לעיין בפרסומי השותפות המפורסמים באתר הפרסומים של רשות ניירות ערך בקישור הבא: goo.gl/mebJRE. אין בנתונים במסמך זה כדי להוות מידע מלא לקבלת מידע מלא, יש לעיין בכל פרסומי השותפות. אין בנתונים במסמך זה כדי להבטיח תשואה כלשהי בעתיד ואין בנתונים המפורסמים במסמך זה כדי להעיד על תשואות שתושגנה בעתיד, לרבות סיכון לאובדן ההשקעה. אופן חישוב התשואה חישוב פשוט והינו כמפורט בסעיף 2.3.4 לתשקיף, יודגש כי התשואה שחושבה הינה לאחר ניכוי עלויות לרבות דמי ניהול ודמי הצלחה ולפני ניכוי מס במקור. ההשקעה עלולה להיות כרוכה בסיכונים שונים כמפורט בכריכת תשקיף הקרן (כגון סיכונים מקרו-כלכליים המושפעים מהכלכלה העולמית על שוק הלוואות ה-P2P וכן סיכונים הנובעים מהעובדה שההלוואות אינן מובטחות בבטוחות). לעיון בתשקיף הקרן, לרבות הסיכונים הכרוכים בהשקעה בקישור הבא: goo.gl/FCVNWn. *אין בקבלת ההיתר מטעם רשות ניירות ערך כדי להעיד על טיבה או איכותה של ההשקעה. כתובת השותפות- רח' הרוקמים 26, חולון 585849.

לא נוצץ, אבל עובד

איך הפכה קיין אנדרסן רודניק לאחת מחברות ההשקעות עם הביצועים הטובים ביותר בעולם? החוק כשוט: להתרחק ממניות נוצצות ולדבוק בעסקים קטנים ומשעממים - עם מוצר טוב, ביקוש קבוע ואפס תחרות

אנטואן גארא

שצומחת ב־15% מדי שנה, מציעה החזר על השקעה של 22% ובחיים לא נחלשת. אתה יוצר מוצר או הודמנות שאנשים צריכים, ואם אתה עושה עבודה טובה, אז המספרים, הנתונים הפיננסיים שלך, נובעים מכך.

בוחרי המניות של פורמן - שעובדים בצוותים, ולא כבודדים, להפחתת סיכונים ולהקטנת אגואים - לא חוזים את ההכנסות התאגידיות או את הכיוון שאליו נעה הכלכלה. הם בוחנים את הלקוחות של החברה, את הספקים ואת המתחרים. הם ויתרו על פורד ו־GM כדי לרכוש את Autohome, שמחזיקה מאגר מידע עם 11.5 מיליון רשומות בסין, ואת Copart, חברה טקסנית שמוכרת במכירות פומביות לחברות ביטוח מכוניות הרוסות ומכוניות גנובות שנמצאו.

KAR מחבת יצרניות תוכנה (CDW ו־Paycom), מתווכים פיננסיים (MarketAxess ו־Interactive Brokers) וספקי מידע (FactSet ו־Morningstar). היא מתייחסת מעט מאוד לדוחות רווח, אבל מייחסת חשיבות רבה לשאלונים הארוכים שהיא שולחת לחברות, במטרה להבין את המודל העסקי שלהן.

ברגע שהשתכנעו, פורמן ואנשיו מבצעים הימורים מרוכזים. הקרנות ההרדיות של KAR מחזיקות כ־30 החזקות, וכל מניה, אם היא מצליחה, יכולה לתפוח ולתפוס כ־10% מהפורטפוליו.

שהחומרים שהם מוכרים עבור גינות ומדשאות הם פשוט מחוללי פלאים. Pool Corp היא רשת של 262 מרכזי ציוד בארה"ב שמתחרים בחנויות משפחתיות קטנות, שלא מצליחות להתמודד מול יתרון הגודל שלה. ל־Jack Henry & Associates אין פריסת חנויות שתדהים אתכם, רק תוכנה משעממת שמאפשרת לנהל ספרי חשבונות. 9,000 הבנקים וחברות האשראי שמשתמשים בתוכנה הזאת לא צפויים להסיר אותה ולהתחיל מחדש עם חברה מתחרה. ל־KAR יש החזר שנתי על ההשקעה של 23% כבר למעלה מעשור.

פורמן מסביר זאת כך: "זאת אמריקה. אם יש לך עסק מצליח שמייצר עושר, המון אנשים ינסו לחסל אותך. התפקיד שלנו, כמשקיעים, הוא לוודא שהאנשים האלה ייכשלו אם ינסו, או שיהיה להם מהצלחה מינימלית ויבזבזו הרבה כסף בדרך".

להבין את המודל

קיין אנדרסן רודניק היא חברת ניהול פעילה בתעשייה, שרואה את הנכסים שלה זולגים לקרנות אינדקס או קרנות גידור מבוססות אלגוריתמים ומחשבים. "אנחנו זן נכחד", מודה פורמן, שיושב במשרדים עמוסים בתשקיפים מודפסים. הוא מטיף לדוגמה פשוטה: "אתה לא נכנס לעולם העסקים ואומר, אני רוצה להקים חברה

מטה שבו יושבת ההנהלה של כמה מהקרנות עם הביצועים הטובים ביותר והצמיחה המהירה ביותר בעולם נמצא בשדרת הכוכבים בבורלי הילס. מניות זוהרות? ממש לא. מנהלי הכספים ב־Kayne Anderson Rudnick, או בקיצור KAR, מעדיפים חברות שמוכרות דשן לדשא, כימיקלים לבריכות שחייה ותוכנות שמשמשות בנקים קטנים.

תראו את התוצאות. הקרן הלוהטת ביותר של החברה, Virtus KAR Small Cap Growth, הגיעה להחזר ממוצע על ההשקעה של 19.4% בעשור האחרון, לעומת 14.7% של מדד S&P500. Virtus KAR Small-Cap Core הגיעה ל־15.9%. המספרים האלה הם אחרי עמלה של מעל 2% לשנה.

על ההצלחה הזאת מנצח דאגלס פורמן, 61, יליד קליפורניה שגילה את עולם ההשקעות כשחיפש מה לעשות בזמנו הפנוי, בעודו משרת על משחתת. 17 מנהלי הכספים והאנליסטים שעובדים תחתיו מתמקדים בחברות קטנות ובינוניות, שלרוב לא מושכות שום עניין מצד ברוקרים גדולים. הם מחפשים חברות שמבוצרות היטב כנגד תחרות.

כך למשל Scotts Miracle-Gro נכנסים לרשימה, כי בעלי בתים מאמינים

פורמן. "אם יש לך עסק
מצליח, המון אנשים ינסו
לחסל אותך" ◀ צילום: יח"צ



עסק מתגלגל

השורשים של KAR מגיעים למיליארדר הקליפורני ג'ון אנדרסן (1917-2011), שעשה את הונו מהפצת משקאות באדווין, פפסי ו-Gallo. הוא התרחב לעסקי נדל"ן ובנה את המשרדים של KAR בבוורלי הילס, בין הנכסים הרבים שלו, ובהמשך הפך גם לפילנתרופ (שמו מתנוסס על בית הספר למינהל עסקים של UCLA).

ב-1984 שכר אנדרסן את ריצ'רד קיין כדי שינהל את כספו, נוסף על חברת ביטוח שרכש. קיין הפך למגדלור בניצול יתרונות מיסוי והתמחה בשותפויות מוגבלות. ל-KAR יש חברה אחרת שמנהלת קרנות שותפויות מוגבלות.

ב-1989 הצטרף אלן רודניק לעסק וקיבל מנדט לנהל תיקי מניות. הצעד החכם ביותר שלו היה לגייס גם את רוברט שוורצקופף, שהשיק את האסטרטגיות של החברה ב-1992, שהתמקדו בחברות קטנות. ב-2002 קיין בחר להתמקד בנכסים פרטיים ומכר המניות לחברת ביטוח, שבהמשך התפתחה לקרן ציבורית, Vitrus Investment Partners. רודניק ושוורצקופף פרשו. פורמן הוא מנהל ההשקעות הראשי מאז 2013.

בימיו בחיל הים העריץ פורמן ניהול מניות גדולות. אבל אז ראה את המניות היקרות, כמו מיקרוסופט ודל, נוסקות, ואת המניות הזולות, כמו Data General, נעשות זולות יותר. "לאורך זמן השוק טוב בלתאם בין הצמיחה של העסק ובין מחירי המניות", הוא אומר. לכן מתמקדת KAR לא בערך של החברה בספרים, אלא בגורמים שהופכים את העסק למוצלח, והאם הגורמים האלו יכולים להחזיק מעמד לאורך שנים.

עכשיו הפכה KAR לקורבן של הצלחתה. הביצועים המוצלחים שלה בשנים 2016-2018 הביאו נחשול של כסף חדש, שהורף את הקרנות המוקדשות לחברות קטנות אל חברות גדולות יותר. קרנות ה-Small-Cap Core ו-Small-Cap Growth של KAR סגרו את שעריהן בפני משקיעים חדשים בשנה שעברה. אבל העקרונות שהובילו להצלחתן עדיין קיימים

– אתם מוזמנים לנסות אותם בעצמכם. P

קאהן במשרדיו בר"ג. נוכחתו
מורגשת בכל המסדרונות
צילום: שלומי יוסף



עד גיל 90 תגיע ליורח

שמונה שנים והרבה מאוד עבודה נדרשו כדי שחלום החללית הישראלית יצא אל הפועל • זה לא היה קורה בלי שמוריס קאהן היה מחליט לקחת אותה כפרויקט אישי (ולהוציא עליה 40 מיליון דולר) • "הסיפוק מלתרום הוא הרגשה שאי אפשר לתאר", הוא אומר ומדגיש: "אני רוצה לראות את דור היזמים, שעושה דברים מדהימים בישראל, משתמשים בחלק מהכסף לטובת החברה"

רוני קרצנר

השעה היא רבע לארבע בלילה, 21 בפברואר 2019. על כן השיגור בקייפ קנוורל שבפלורידה עומד טיל ובתוכו חללית קטנה בשם "בראשית", שכולה תוצרת כחול לבן. הספירה לאחור המפורסמת מתחילה, אלפי צופים בישראל ועוד רבים בעולם עדים לרגע ההיסטורי שישים את ישראל על במת הטכנולוגיה העולמית. בין הצופים שהגיעו למרכז הבקרה של התעשייה האווירית יושב מתוח גם מוריס קאהן, האיש שבלעדיו כל זה לא היה קורה.

קאהן, בן ה־89, נולד בדרום אפריקה בשנת 1930 למשפחה יהודית ענייה, שהיגרה מליטא. את האומץ הדרוש ליזמות גילה כבר בהיותו בבית ספר, כשהחל לייצר ולמכור מכשירי רדיו שפועלים על קריסטל (רדיו שפועל ללא בטרייה או חשמל). אחר כך כבר פתח חנות



אופניים ואז עבר לעסקי התכשיטים.

לצד החוש העסקי, ניחן קאהן גם בחוש צדק מפותח. אותו חוש גרם לו בגיל 26 לעזוב את דרום אפריקה ולעלות לישראל ביחד עם רעייתו זקלין (שאימה חיי 54 שנה) ושני ילדיו הקטנים. "לא יכולתי לסבול את הדיכוי של השחורים על ידי הלבנים. זה הפריע לי", הוא מספר. "כמו כן לא רציתי שהילדים שלי יגדלו במדינה בלי עתיד, וכן, רציתי להיות שותף בבנייה של המדינה שלנו". קאהן הוא אכן שותף מלא בבניית המדינה. למעשה, מאז שעלה בשנת 1956 (ולאחר כמה ניסיונות עסקיים כושלים), הוא הספיק להשפיע על לא מעט תחומים במשק הישראלי – בסוף שנות ה־60 הוא הביא לארץ את דפי זהב, בשנות ה־80 הקים את חברת התוכנה עורק אינפורמיישן, שהפכה לימים לאמדוקס, והשקיע בשורה של חברות, כמו קווי זהב, נטוויזן ו־AIG. קאהן גם יזם את המצפה התת ימי באילת אמצעות חברת Coral World שהקים בשנות ה־70, וכאמור, הוא מעורב בשורה ארוכה של פרויקטים כמו פרויקט החללית "בראשית", שבימים אלו עושה את מסעה ההיסטורי בחלל, בדרך להפוך את ישראל למדינה הרביעית אי פעם שמגיעה לירח, אחרי ארצות הברית, ברית המועצות וסין.

פשוט תתחילו

אם הזדמנות במקרה למשרדיו של קאהן ברמת גן, הייתם יכולים בקלות להתבלבל ולחשוב שהגעתם למלון אירופי עתיק עם עיצוב קלאסי ורהיטים נדירים. אבל אז, כשתצעדו בדרך למשרד שלו, כבר יהיה בלתי אפשרי להתעלם מנוכחותו של קאהן – המסדרונות מלאים במזכרות שקיבל לאורך השנים במהלך מסעותיו בעולם ושלל עיסוקיו. שני מוטיבים בולטים במיוחד: מים וחלל. זה מתחיל בדגם החללית שניצב בכניסה לבניין המשרדים ומקבל את פניהם של העובדים והשבים, ממשיך בדגמי היאכטות השונות של קאהן שמוצגים במסדרונות (עליהן הוא מעביר את זמנו, במקביל לביתו בבית ינאי), ומגיע לשיא באקווריום הענק שקבוע בקיר משרדו. "תמיד מצאתי את החוויה שמתחת למים כמאוד רוחנית", מספר

קאהן שעדיין נוהג להפליג ולצלול – שניים מתחביביו הגדולים, ושכאופן אופייני, הוא לא שומר לעצמו. "במהלך אחת מחופשות הצלילה נפגעתי באוזן ולא יכולתי לצלול – אז הייתי על החוף ופגשתי עוד אנשים שלא צוללים. חשבתי על זה שהם לא רואים את האלמוגים והדגים שאני כל כך אוהב, ואז עלה לי הרעיון של בניית מצפה תתיימי, שיאפשר לאנשים לראות את הדגים ואת העולם התתיימי המדהים". כך נולד המצפה התתיימי באילת. אחרי האקווריום המרשים הרבר השני שתופס את העין במשרדו של קאהן היא תמונה שלו עומד לצד חברו הטוב, האסטרונוט באז אולדרין, האיש השני שדרך על הירח, מיד לאחר חברו לאפולו 11, ניל ארמסטרונג.

אולדרין וקאהן שותפים בארגון שנקרא Sea Space Symposium, ארגון שכולל חברים רבים מנאס"א ומסוכנויות חלל אחרות, כאלה שהיו בחלל וכאלה שדרכו על הירח. "אלה אנשים שמעורבים באוקיינוס ובחלל", אומר קאהן. "באז הוא חבר שלי זה 15 שנה, אנחנו באותו גיל והולכים לצלול ביחד". אולדרין והסימפוזיום הם גם אלו שהכניסו את קאהן אל עולם החלל. ואפשר לומר, שיש להם לא מעט "מניות" בהצלחה של "בראשית" והקבוצה שאחראית לה, SpaceIL.

את המייסדים של SpaceIL פגש קאהן במקרה. "הלכתי להרצאה באוניברסיטת תל אביב, ועל הבמה עמדו שלושה סטודנטים צעירים שסיפרו כי הם הולכים להשתתף בתחרות של גוגל במטרה להנחית חללית על הירח. אז פניתי אליהם ושאלתי אם יש להם מקור הכנסה. הם אמרו שלא. אחר כך שאלתי איך הם חשבו לעשות את זה? והם אמרו שעדיין לא חשבו על זה. בסוף נתתי להם 100 אלף דולר בלי לשאול שאלות ואמרתי: 'פשוט תתחילו'."

לילות ללא שינה

"עד אותה נקודה לא ידעתי איך 100 אלף דולר נראים", מספר יהונתן ויינטראוב, אחד משלושת מייסדי SpaceIL (ביחד עם יריב בוש וכפיר דמרי) ובוגר רשימת Under30 של פורבס ישראל בשנת 2017. "התכנון המקורי שלנו היה חללית בגודל של בקבוק קולה, אבל באיזשהו שלב עשינו סימולציה והחלטנו על הגדלת החללית, כך הפרויקט התארך".

לדברי ויינטראוב, קאהן היה שם כל הזמן. "אחרי ה־100 אלף הוא הכניס עוד 400 אלף דולר ואז עוד סכום, וזה התקדם. כשהיה צריך לשדרג ולשפר, והיה ברור שצריך עוד מימון – הוא היה שם עבורנו". בסוף תרומתו של קאהן הסתכמה ב־40 מיליון דולר מתוך סכום כולל של 100 מיליון דולר שהושקעו בפרויקט, שנמשך



עם חברו הטוב באז אולדרין
צילום: יח"צ

**"לא חשבתי שזה יגיע ל־40 מיליון דולר",
אומר קאהן. "בשלב מסוים התחלתי לנסות
לגייס כסף. הרבה יותר קשה לגייס בשביל
לשלוח חללית לירח מאשר לגייס עבור עניים"**

"העניין הכספי היה חלק קטן". קאהן עם בראשית צילום: התעשייה האווירית



"לילה אחד קיבלתי החלטה שלא משנה מה, אני אשים את כל הכסף כדי שהפריקט ייצא לפועל. מאותו רגע הרגשתי רגוע, מה שלא היה אפשר להגיד על מנהל הבנק שלי"

– כלומר, בשביל לשים את ישראל המדינה הקטנה, על הירח. אבל עבור קאהן, חובב החלל וההרפתקאות, זה לא היה רק פרויקט ציוני. ככל שחלף הזמן וגדלה השקעתו, כך גדלה גם מידת מעורבותו בפרטי הפרויקט. "העניין הכספי היה חלק קטן ממה שעשיתי", הוא מבהיר. "הייתי מעורב בכל היבט בפרויקט הזה, לא בתחום ההנדסי, כי אני לא מהנדס, אבל בשאר התחומים כן. היו לנו המון בעיות והייתי שם עבור כולן – בלעדי הפרויקט הזה לא היה מסתיים", אומר קאהן.

"אפקט בראשית"

אחד הדברים שקשרו את קאהן וגם את שלושת המייסדים לפרויקט החללית ויצרו את המחויבות הבלתי מתפשרת אליו הוא הערך המוסף הנלווה אליו. "מה שמאז עזר לנו לאורך השנים זה עניין הילדים", מסביר ויינשטראוב. "מלכתחילה התחלנו כעמותה שדוגלת בחינוך. לא עבדנו רק כמהנדסים, אלא גם דאגנו להיפגש עם ילדים ולהסביר להם על העבודה. ואחרי יום קשה שאתה עובד, כשאתה מגיע לדבר עם ילד, זה ממלא אותך באנרגיה". אצל קאהן עניין הערך המוסף מורכב יותר והוא מחלק אותו לשלושה חלקים. הראשון קשור לגאווה הלאומית מכך שתנחת חללית כחול-לבן על הירח.

שמונה שנים עד רגע השיגור. "לא חשבתי שזה יגיע ל-40 מיליון", אומר קאהן. "בשלב מסוים התחלתי לנסות לגייס כסף. קיבלתי סכום משמעותי ממשפחת אדלסון והיו לי כמה חברים, כמו סטיב גרנד, סמי סגול, סילבן אדמס ומשפחת שוסטרמן – כל אלה תרמו תרומה משמעותית". על פי קאהן, חבריו המיליארדרים, שאותם גייס לטובת המשימה, לא הבינו עד הסוף את נושא החלל, אבל הם רצו לעזור לו לסיים את מה שהתחיל. "הרבה יותר קשה לגייס כסף בשביל לשלוח חללית לירח מאשר לגייס כסף עבור עניים", הוא אומר. "המצב הזה, שלקחתי כספים רבים בשביל לסיים ואנחנו עומדים בפני קשים, ממש הדאיג אותי, עד כדי כך שלא יכולתי לישון בלילה", חושף קאהן. "ואז לילה אחד קיבלתי החלטה שלא משנה מה, אני אשים את כל הכסף כדי שהפריקט ייצא לפועל וכדי שאעמוד מול ההתחייבות שנתתי לחברים שלי. מאותו רגע הרגשתי רגוע, מה שלא היה אפשר להגיד על מנהל הבנק שלי". "משפחת אדלסון, למשל, רצתה לתרום בתמורה לכך שיהיה כתוב על החללית 'עם ישראל חי'", מגלה לנו דפנה גיקסון, מנכ"לית קרן קאהן, שהיתה בין היתר אחראית על גיוס הכספים לפרויקט ומלווה את קאהן בשנים האחרונות. זה הסיפור מאחורי אותו כיתוב שראתה כל המדינה בסלפי המפורסם של החללית. "באופן כללי, רוב התורמים התנדבו לפרויקט הזה מהמקום הציוני



שיגור החללית "בראשית" - צילום: SpaceX

מימש את החזקתו באמריקה בארה"ב וקיבל לידיו כמיליארד דולר. שש שנים לאחר מכן הוסיף להונו עוד כ-500 מיליון שקל, כשמכר את החזקתו בדפי זהב. אולם אם שואלים אותו, הוא כבר הפסיק לספור את הכסף מזמן. "פעם פגשתי את אריה פילם, אחד מהיזמים בענף הבנייה, דיוגנוף סנטר למשל זה שלו. הוא אמר לי 'אם אתה יודע כמה יש לך, אז אתה לא עשיר'. לעשיר הזה, לפי הערכת פורבס, יש כ-3.7 מיליארד שקל, מקום 42 ברשימת עשירי ישראל.

למרות עושרו הרב, שתי המילים שקאחן חוזר עליהן הכי הרבה בראיון הן "אושר" ו"סיפוק", ואפשר להגיד שהן גם מתארות את האדם שמאחורי המיליארדים בצורה הטובה ביותר. "אני לא מרגיש עשיר", הוא טוען. "אומרים שהעובדה שנולדתי עני בוודאי גורמת לי להעריך יותר את העושר מאשר כאלו שנוולדו עשירים". קאחן מספר על כך שהרגע המשמעותי בחייו היה הרגע שבו מצא

השני קשור לעזרה המשמעותית, לטענתו, שקיבלו מהתעשייה האווירית, והרצון שלו להביא חללית מתוצרת התעשייה האווירית לחלל. אגב, קאחן מספר על כך שבתעשייה האווירית כבר חתמו על הסכם עם חברה גרמנית לפיתוח פרויקט חלל משותף בסדר גודל דומה. "אנחנו רואים את הפירות של הדברים שזרענו. חשבתי שזה ייקח זמן, אבל זה קורה במהירות", הוא מספר.

והחלק השלישי והמרכזי הוא מה שקאחן קורא לו "אפקט בראשית". המטרה היתה ליצור דור של אנשים, שיהיו מלאי השראה וירצו להתעסק עם החלל - בדיוק כמו 'אפקט אפולו', שאפולו 11 יצרה. "כשאני רואה ילדים מסתובבים בפורים עם תחפושות של אנשי חלל וחללית, זה מרגש", הוא אומר.

קאחן וג'קסון מדגישים, כי אחד הדברים החשובים שהם ראו לנכון להעביר באמצעות פרויקט החללית זה המסר של ללכת אחר החלומות. להעז, לנסות ולא לוותר. "כשאני מסביר לאנשים על החיים שלי, אני תמיד חוזר על דבר זה - אל תפחדו להיכשל. אני נכשלתי הרבה פעמים ואחרי כל כישלון גיערתי את עצמי, קמתי מהקרשים וניסיתי משהו אחר. אף פעם לא חשבתי לפרוש מלנסות", מספר קאחן.

ואפרופו כישלון, השאלה המתבקשת היא איך ירגיש אם החללית לא תנחת בסוף על הירח? "ייתכן שזה יקרה ואז ארגיש מעט אכזבה, אבל עם זאת, תחושת סיפוק על מה שעשינו - ניסינו, שלחנו את החללית לחלל, שלטנו בה, היא פעלה כמו שתכננו. אני מסופק ומאושר מאוד ממה שכבר השגנו. ואם נצליח וננחת על הירח, זאת תהיה תוספת לאושר, אבל לא אהיה ממש עצוב אם היא לא".

מתנה לעצמו

קאחן הוא חבר קבוע ברשימת עשירי ישראל מאז 1998, אז

מאמץ משותף

התורמים הגדולים לבראשית



מוריס קאחן
40 מיליון דולר



משפחת אדלסון
24 מיליון דולר



סמי סגול
2 מיליון דולר





קרן לין שוסטרמן
5 מיליון דולר



סילבן אדמס
5 מיליון דולר



סטיבן גראנד
5 מיליון דולר

צילומים: אסף זר, Shutterstock, יח"צ

2019



2009



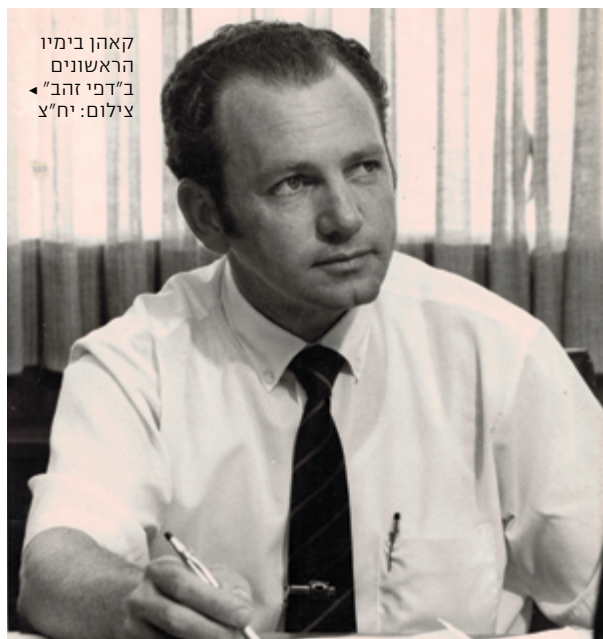
לראשונה בישראל ערבות בנקאית דיגיטלית

לקוחות עסקיים של בנק הפועלים - בקרוב תוכלו לקבל ערבות בנקאית דיגיטלית
בלי להגיע לסניף, בלי שליחויות ובלי ניירת*.
לפרטים פנו למנהל קשרי הלקוחות שלכם או לבנקאי במרכז השירות העסקי
ממשיכים להוביל בחדשנות. גם בעסקים.

פועלים ♦ איתכם בכל החלטה



עם הילדים באתיופיה. "הצלנו חיים של יותר מ־5,000 ילדים" | משמאל: תינוק לאחר ניתוח עיניים ◀ צילום: אלון חנניה



קאהן בימיו הראשונים ב"דפי זהב" ◀ צילום: יח"צ

את אישתי, שגרמה לו להיות מאושר בחיים. לעומת זאת, לדבריו, כסף לא גורם לבן אדם להיות מאושר. "כסף מביא לך את האפשרות לעשות דברים שאחרת לא היית עושה. כסף זה לא אושר, הוא כלי."

הכלי שעליו מדבר קאהן, לא מכוון רק לשימוש עצמי. בעזרת ההון שאותו צבר הוא יכול גם לתרום והוא עושה את זה כבר עשרות שנים וללמעלה מ־150 פרויקטים פילנתרופיים במקביל: מעמותות שפועלות למען הסביבה, דרך סיוע כספי למעוטי יכולת, פרויקטים בתחומי הרפואה והביוטכנולוגיה וכן בפרויקטים כמו Lead, שהקים לפני 17 שנה ונותן כלים לדור העתיד של המנהיגים והיוזמים בישראל.

"בעזרת מעט מאוד כסף אפשר לשנות חיים של בן אדם. זה נותן לי סיפוק", אומר קאהן. "אני רוצה לראות את הדור הזה של היוזמים, שעושים דברים מדהימים בישראל ומקבלים הרבה מאוד כסף, משתמשים בחלק מהכסף לטובת החברה. אלה אנשים עם יכולות, הם יכולים לעשות דברים גדולים ולשאוב סיפוק כזה גדול מזה – זה יגרום לי אושר. אני לא אומר שהם לא עושים – יש כאלה שכן ויש כאלה שלא, ואז זה חבל – גם בשבילם, כי הסיפוק מלגורם הוא הרגשה שאי אפשר לתאר אותה."

אחת מפעולות הפילנתרופיה שקאהן הכי מתגאה בה (ועליה גם קיבל את הוקרה מהאז'ם) החלה לפני תשע שנים, אז החליט לקנות לעצמו מתנה עבור יום הולדתו ה־80. המתנה היתה מסע פילנתרופי עם צוות של מתנדבים ורופאי עיניים לכפר קטן

באתיופיה, שבו חיים ילדים רבים שסובלים מעיוורון מולד, שיכול להיפתר בעזרת ניתוח של 25 דקות.

"אם לא עושים דבר כזה, זה פשע", מספר קאהן, שממשיך בפעילות זו עד היום. באתיופיה קאהן והצוות ישנים באוהלים, בתנאים קשים, עם יתושים טורדניים וללא מזגן. במהלך הביקורים שם הם נוסעים שעות ממקום למקום – אבל לטענתו, דווקא שם הוא הכי מאושר.

"הגענו לג'נקה, כפר באמצע שום מקום, שם אספנו כל פעם 600 ילדים והצלנו את החיים שלהם ושל הקרובים. עד היום ניתחנו למעלה מ־5,000 ילדים. אי אפשר לתאר את הרגשת התענוג והאושר שבדבר הזה."

עכשיו, כשגיל 90 ממשמש ובא, קאהן אומר שהוא לא חושב על הגיל. "אבל חשוב לי לראות לכך שכל עוד אני פה, אהנה מהחיים שלי ואמשיך בעשייה – האמת היא שאני מגשים את חלומותיי." P

"בעזרת מעט מאוד כסף אפשר לשנות חיים של בן אדם. זה נותן לי סיפוק. אני רוצה לראות את הדור הזה של היוזמים, שעושים דברים מדהימים בישראל ומקבלים הרבה מאוד כסף, משתמש בחלק מהכסף לטובת החברה"

הוועידה השנתית ה-3 מדיקליזציה לשימוש בקנאביס ברפואה 2019

אוניברסיטת
אריאל
בשומרון



מלון השרון, הרצליה
יו"ר הוועידה: ד"ר מיכאל דור

3.4.19

הוועידה מיועדת לרופאים, לרוקחים ולאנשי רפואה בלבד

דבר היו"ר

תחום הקנאביס זינק בשנים האחרונות והפך נושא מרכזי הן בתחום המחקר והטיפול הרפואי, הן בפיתוח הכלכלי של תחומים קרובים מבוססי קנאביס כמו תוספי מזון, מוצרי קוסמטיקה ואפילו בתחום הווטרינרי.

יותר מ-330 מחקרים נעשו בארץ בתחום, מתוכם 60 מחקרים קליניים מעוררי התפעלות בכל העולם. קידום המחקר ופיתוחו יאפשרו שימוש בקנאביס רפואי במחלות רבות נוספות.

הנגשה אקדמית של הנושא כולל פתיחה והרחבה של תוכניות וקורסים באקדמיה (בדומה לקורס באוניברסיטת אריאל) מקדמת את התשתית האנושית הנחוצה לקידום התחום.

הצעד המשמעותי הבא הוא קידום תהליך המדיקליזציה שעתיד להפוך את הקנאביס לתרופה המיוצרת בתנאי בקרת איכות ודיוק המאפיינים את עולם התרופות. פיתוחים נוספים צפויים באופני הנגשת הקנאביס באמצעות ננוטכנולוגיה, כדורים, משאפים משוכללים ועוד.

החלטת הממשלה לאפשר ייצוא של קנאביס פותחות אפשרויות חדשות בכלכלה ובתעשייה, גידול קנאביס כמקור הכנסה משמעותי לכלכלת ישראל ולעוסקים בתחום.

על נושאים מרתקים אלה ואחרים נדון במפגש השנתי.

יהיה מעניין! נשמח לראותכם
יו"ר הוועידה, ד"ר מיכאל דור
מרצה בכיר אוניברסיטת אריאל
ויועץ ראשי לתחום הקנאביס



אוניברסיטת
אריאל
בשומרון

לפרטים ולהרשמה: 09-8641130, 09-8641106 או במייל: Rishum@medmedia.co.il

עדיין לא חברים שלנו בפייסבוק?
עשו לנו Like ותיהנו מעדכונים חמים



על אש קטנה

האזוי ליו, מייסד Airtable, הקים אימפריית תוכנה ששווה מיליארד דולר • אבל ליו לא ממהר: בהשראת הגיבור שלו – ביל גייטס – הוא לא מתכוון להסתפק ברווחים מידיים, אלא להפוך אותה למיקרוסופט הבאה

סטיבן ברטוני

עולם ההייטק המהיר והמשתנה תדיר, שבו האתוס השולט הוא לזוז מהר ולשבור את מה שצריך בדרך, האזוי ליו נע באיטיות של קרחון. ביחד עם אנדרו אופסטד ואמט ניקולס, הוא השיק ב־2013 את Airtable. הם רצו ליצור מין מסד נתונים או גיליון אלקטרוני אולטימטיבי. אז הם השקיעו שלוש שנים בפיתוח האבטיפוס. השלישייה גמעה מאמרים אקדמיים על תיאוריית תוכנה שיתופית, ואחרי שקרא את "White", ספר העיצוב של קניה הארה, ליו בילה חודשים בחקירת המשחק בין צבעוניות לחלל ריק.

ליו, 30, יושב במשרדיו בסן פרנסיסקו, לבוש בז'קט עור שחור, חולצה שחורה, מכנסים מחויטים ונעליים. אלה מדים מינימליסטיים א־לה סטיב ג'ובס, האיש שלנצח יתלבט לגבי הגוון הנכון של לבן או שחור לאיפוד: "במקום לנסות להזדרז ולהוציא מוצר חדש, אנחנו מתעקשים על עיכוב מאולץ, כך שלאנשים יש הזדמנות ללכת לישון על הרעיונות שלהם", הוא אומר. "זה קונספט שאנחנו מכנים 'בישול על אש קטנה'". עכשיו מגיעה Airtable לרתיחה. התוכנה המבוססת ענן של ליו מצאה בית ביותר מ־80 אלף ארגונים, מנטפליקס ועד עמותות קטנות. ההכנסות צפויות לצמוח ב־400% מ־20 מיליון הדולר של 2018, בעיקר על סמך שיווק מפה לאוזן.



ליו. "המידע הכי חשוב
באמריקה עדיין מאוחסן
במוחות של אנשים"
צילום: יח"צ



הבאות", הוא אומר. "זאת הזדמנות להכנסות של מאה מיליארד דולר ומעלה".

זאת הצהרה שאפתנית: אחרי הכל, ההזדמנות להתרחב מקו מוצרים מוגבל לבית תוכנה שלם לא מוצעת רק לאנשי **Airtable**. ייתכן שליו ימצא דרך לקחת למיקרוסופט חלק מהמכירות שלה, שעומדות היום על 110 מיליארד דולר, אבל מיקרוסופט עלולה לקחת חלק מהמכירות שלו.

אבל ליו משוכנע ש-**Airtable** יכולה לנצח, מכיוון שהיא למעשה סוג של לגו, מספקת קוביות ומאפשרת לכל עסק לבנות לעצמו תוכנה מותאמת אישית בצורה זולה ומהירה. "המידע הכי חשוב באמריקה עדיין מאוחסן במוחות של אנשים ובטבלאות אקסל", אומר סם לסין מ-**Slow Ventures**, שהצטרפה לגיוס של **Airtable** במרץ. "אם אתה יכול להפוך למקום שבו מרוכז כל המידע של העסקים השונים, ההזדמנות להקים אקו-סיסטם ולהפוך לפלטפורמה הבאה היא מובנת מאליה".

ליו מהמר שיקבל יותר תשומת לב כשיזמים חיצוניים יתחילו לבנות תוכנות ל-**Airtable**, כמו שהם עושים עכשיו עבור האפס-סטור או גוגל פליי. "התוכנה היא יריעת בד ריקה, שעליה אפשר ליצור את כל מה שהחברה רוצה", אומר מייסד **Thrive Capital**, ג'ושוע קרשנר. "זה כלי חזק מאוד". ל-**Airtable** הצטברו מעריצים שרופים. נטפליקס משתמשת בהם ככלי בשרשרת הפוסט-פרודקשן. **אטלנטיק** רקורדס בנתה תוכנה של **Airtable** כדי לנהל את התקשורת בין מפיקים, כותבי שירים ומבצעים. **WeWork**, תמיד מהראשונות לאמץ טכנולוגיה חדשה, משתמשת בה כדי לנהל ולתכנן פרויקטים של בנייה.

עבור חברת קלווין קליין, מאגר הנתונים של **Airtable** אפשר להחליק את הקמטים על תפעול ייצור הבדים שלה – פעם משימה שדרשה להטוטים בין אלפי אימיילים, מסדי נתונים לא מקוונים ותקשורת בין מעצבים, מנהלי פרויקטים ומפעלים מעבר לים. עכשיו יש אפליקציה מרכזית שמנהלת את לוחות הזמנים, תמונות, עלויות הייצור, זמן הייצור ולוחות זמנים לשילוח. **PVH**, חברת האם של קלווין קליין, אימצה את **Airtable** גם למותגים האחרים שלה.

במהלך הוריקן הארווי, העמותה ללא מטרות רווח **Austin Pets Alive** יצרה אפליקציה ב-**Airtable** שאפשרה לאנשים לאתר חיות שאבדו. חוואי בקר באיידהו השתמשו בה כדי לעקוב אחרי ההיסטוריה הרפואית והחיסונים של הפרות שלהם.

"זה פחות או יותר מנוגד להיברים של הסיליקון ואליו", אומר ליו. המשרד שלו במרקט סטריט מלא בסטריאטיפים של סיליקון ואליו: חדרי פגישות אטומים לרעשים, רובוטים בשלט רחוק ושורות של שולחנות עמידה. "זו איזו תפיסה רווחת, שלפיה אנשים שלא יושבים לאורך החופים לא חולקים את התשוקה או את האינטליגנציה הדרושה להפעיל טכנולוגיה – זה כל כך מתנשא".

לקרוא, לצייר, לתכנת

ליו, בנם של הורים קוריאנים שחיו בסין, גדל בקולג' סטיישן, טקסס, שם אביו למד לדוקטורט בכימיה ב-**A&M**. אימו, שהיתה מהנדסת בסין, עבדה בארה"ב במקדונלד'ס וכתופרת, משרות של שכר מינימום. "היא היתה חוזרת הביתה עם ידיים

המשקיעים שמו לב. במרץ האחרון גייסה **Airtable** 59 מיליון דולר מ-**CRV**, **Caffeinated Capital** ו-**Slow Ventures**. באוקטובר היא קיבלה עוד 100 מיליון דולר מ-**Benchmark Capital** ו-**Coatue Management**, לפי הערכת שווי של 1.1 מיליארד דולר.

ארגו כלים עוצמתי

Airtable חיברה בין חוויית משתמש פשוטה ונוחה לתוכנה מבוססת מאגר נתונים חזק (כמו אקסל), בדומה לאופן שבו **Windows** החליפה את פקודות הטקסט המעייקות של דוס בממשק גרפי נוח, ו-**AOL** הציעה פורטל ידידותי לרשת האינטרנט. "זאת דרך אינטואיטיבית ומהנה לבנות מידע, באופן שאי אפשר לעשות במוצרים מסורבלים, כמו **Microsoft Access** או אקסל", אומר ריי טוניסין מ-**Caffeinated Capital**. "זה מוצר שמהנה להשתמש בו".

במבט ראשון **Airtable** נראה כמו **Google sheets** מחווק. זה גיליון אלקטרוני שיכול לאחסן מידע, מסמכים, סרטונים וכתובות **URL**. את כל אלו ניתן לגרור לתאים ולפתוח בהקלקה. בעוד **Google sheets** מתאימים לפרויקטים של עד עשרה משתמשים, ל-**Airtable** יש דאטה-בייס מתחת לגיליון הנתונים, שמאפשר לנהל את העניינים עם אלפי עובדים שניגשים למערכת במקביל, מכל רחבי העולם, באמצעות מחשבים, סמארטפונים וטאבלטים. כמה מיליוני שורות של קוד, שנכתבו בקוד הפתוח **Node.js**, מצפינות את המידע ומגבות אותו עם צילומי מסך שניתן לשחזר.

התמחור מבוסס על שיטת הפרימיום הרגילה. את השירותים הבסיסיים מקבל הלוקו בחינם.

מנויים, שעולים עשרה או 20 דולר לחודש למשתמש, מציעים פיצ'רים מתקדמים ושטח אחסון נדיב (מנויים לארגונים מתחילים ב-60 דולר לאדם). אחד מכל שישה משתמשים הוא לקוח בתשלום. המאפיין המרכזי של **Airtable** הוא "בופה" של אפליקציות ופונקציות, המכונות "בלוקים". בעזרתן, ניתן להציב מאגרי מידע על מפה של גוגל, ליישם כללים ונוסחאות, לשלוח הודעות ותזכורות לקולגות, לחלוק קבצים באמצעות מסרונים סלולריים או אימיילים, לבצע אינטגרציה לשירותים, כמו **Slack** ודורופבוקס, ליצור ולשמור סקרים וטפסים וליצור פושים של תוכן לאתר פעיל. כל אלו מצטברים לארגו כלים עוצמתי, שמאפשר לכל אחד ליצור אפליקציות מותאמות אישית לצרכיו (מכירות, דוחות, לקוחות, זרימת ניהול פרויקטים, לוחות זמנים לפרסום, ניהול מלאי), שדרשו בעבר מתכנתים או יועצים יקרים.

טאבולה ראסה

Airtable היא לא ספקית התוכנה הראשונה שמדברת על תכנות בסגנון **code-free**, כלומר מאפשרת למשתמשים לתכנת באמצעות ממשק שמייתר את הצורך לכתוב ממש שורות קוד: **Quick-Base**, **Spinnaker** של **Intuit**, מציעה הצעה דומה. זה לא מונע מליו לרמזין איך החברה שלו יכולה לתפוס נתח משמעותי מעיבוד הנתונים של העולם. "אנשים חושבים שאנחנו בונים תחליף לאקסל או ל-**Google sheets**, אבל בעצם אנחנו בונים את המיקרוסופט והאפל



משרדי
סטריאוטיפ של
סיליקון וואלי
צילום: יח"צ

ולאוגנדה והחל ללמוד פילוסופיה ותיאוריה של העיצוב. הוא ביקר במוזיאונים, ביצע ניסויים בתיאוריית הצבע דרך ציורים והתנסה גם בפיסול.

באותו זמן היה אנדרו אופסטר, חבר ללימודים מאוניברסיטת דיוק, בשנת שבתון מעבודתו כמנהל פרויקטים בגוגל. זמן קצר אחר כך השניים סחבו מוניטורים מגודלים זה לביתו של זה כדי לשחק עם תוכנות. הם כתבו אחת לסידור תמונות ובנו מעבד תמלילים לכתיבה יצירתית.

Airtable התחילה לקבל צורה ב־2012. הם גייסו 3 מיליון דולר במרץ 2013. עם פחות מעשרה עובדים השיקו את הראטה־בייס הראשון שלהם בחורף 2015, וכמה חודשים אחר כך גייסו עוד 8 מיליון דולר. "אנחנו תמיד מגייסים הרבה כסף", אומר ליו, שהנתח שלו הידרדר ל־10%. "אנחנו רואים את הדילול הזה כסוג של רכישת ביטוח".

ליו יודקק למאה מיליון הדולר שגייס בסבב האחרון. מלבד Quick Base ו־Kods, יש עוד סטארט־אפ ממומן היטב שחושק בשוק שלו. גם ענקיות הטכנולוגיה מהוות איום. "יש צוות באמזון, שמנהל מישור שאני מכיר, שבונה תחרות ישירה למוצר שלנו", אומר ליו (אמזון לא הגיבו לשאלות פורבס בנושא).

ליו ישתמש בחלק מהכסף החדש כדי להשיק קמפיין שיווק אגרסיבי במטרה לחנך משתמשים פוטנציאליים לגבי היכולות של Airtable. הוא גם ישקיע בחברות שרוצות לפתח אפליקציות. כמו תמיד, ליו לא ממהר: "העובדה שיש לנו הון בבנק מאפשרת לנו ליצור סדר עדיפויות, וחלק מהדברים האלה לא יניבו רווחים במשך שנים ארוכות".

מדממות", נזכר לו, "אבל עדיין היה לה כוח ללמד אותי חשבון, קריאה, אמנות ויצירה".

היא היתה זו שנתנה לו את הספרים על סטיב ג'ובס וביל גייטס. "בזמנו, מיקרוסופט היתה החברה בה־א הידיעה, וביל גייטס היה האיש העשיר בעולם. בטח קראתי ארבע ביוגרפיות עליו", הוא מספר.

בגיל 13 לימד ליו את עצמו C++, אחרי שמצא ספר נטוש במשרד של אביו. בגיל 16 התחיל ללמוד באוניברסיטת דיוק וב־2009 סיים תואר בהנדסת מכונות ובמדיניות ציבורית.

ליו קיבל משרת פיתוח ב־Accenture, בסן חוזה. המשכורת שלו היתה גבוהה יותר מההכנסה המשולבת של הוריו. אבל כלילה לפני שהתחיל לעבוד ביום הראשון בעבודה הוא קיבל רגליים קרות – ומעולם לא הגיע. "זאת היתה החלטה קשה. לא היו לי משאבים פיננסיים כרשת ביטחון", הוא אומר. "אבל בסופו של דבר, בחרתי לנסות ולהקים סטארט־אפ".

הוא השיק חברה עם ארבעה עובדים, Etacts, שאספה את ההודעות מהאימייל, מפייסבוק ומטוויטר. ב־2010 הוא קיבל מקום

ב־Y Combinator, חממת הסטארט־אפים הנודעת במאונטן וויו, קליפורניה. בהמשך אותה שנה הוא מכר את החברה שהקים ל־Salesforce, קיבל מיליון דולר והחל לעבוד שם על בבניית מוצר צ'אט.

ב־Salesforce ליו חיבב את האנשים ואת המשכורת, אבל שוב נמשך ליצירה של משהו חדש. ב־2012 הוא עזב, נסע ליפן

**"אמא שלי, שהיתה
מהנדסת בסין, עבדה
במשרות שכר מינימום
במקדונלד'ס וכתופרת.
היא היתה חוזרת הביתה
עם ידיים מדממות, אבל
עדיין היה לה כוח ללמד
אותי חשבון, קריאה,
אמנות ויצירה"**

לובצקי, שווה כבר 1.5 מיליארד
דולר ◀ צילום: Kind



המיליארדר הנחמד

ביקור במכולת בתל אביב שינה את חייו של
דניאל לובצקי, יהודי־מקסיקני, בן לניצול
שואה, והיזם מאחורי חברת חטיפי הבריאות
Kind • כעת, כשהוא שווה 1.5 מיליארד
דולר, ואחד התורמים במרכזיים של תנועת
"דרכנו" הוא רוצה להגשים את חלומו –
להביא שלום למזרח התיכון

אנג'ל או־ינג

”אם מישו היה אומר לי שאגיע בסוף לעסקי המזון, הייתי שואל אותו 'מה אתה מעשן?'", אומר דניאל לובצקי, המייסד בן ה־50 של Kind Healthy Snacks. "בחיים לא הייתי מאמין שאני אמכור מזון".

אולי זה משום שלובצקי לא באמת מוכר מזון. הוא בעצם סוחר בבריאות ובאלטרואיזם, לפחות מהסוג הזול שאתם יכולים להרשות לעצמכם לקנות באמצעות חטיפי פירות ואגוזים מצופה בשוקולד. רמזים לשאיפות המהותיות יותר של לובצקי נמצאים בשפע בעיצוב המשרד שלו: על קיר אחד תמונה ממוסגרת שלו עם האפיפיור פרנציסקוס והנשיאים לשעבר ברק אובמה ושמעון פרס. ספרים על המזרח התיכון מרפדים קיר נוסף. ציטוטים מעוררי השראה של גנדי, אמא תרזה והדלאי למה מצוירים על קירות המסדרונות.

ההצגה הגלויה הזאת של מודעות חברתית נמצאת בלב האסטרטגיה העסקית של Kind. החברה מכרה שני מיליארד חטיפים מאז הוקמה ב־2004, ועשתה זאת באצטלה של בריאות ותרומה חברתית. כמעט הכל ספין. חטיפי Kind לא בריאים במיוחד, והחברה שמוכרת אותם עסוקה מאוד בעשיית רווח, כולל העובדה שהיא נמצאת בבעלות חלקית של ענקית הממתקים מארס, שתורמת רק שבירר מרווחיה: בערך שני מיליון דולר בספירה האחרונה. החברה אומרת, שהיא "תומכת בנדיבות בארגונים ללא מטרות רווח עם צורת חשיבה דומה". לובצקי, באופן אישי, נתן 10 מיליון דולר נוספים לטובת המאמצים הפילנתרופיים של Kind.



אנשים אפשרויות בריאות עם החטיפים המזינים שלנו".

עסקי השלום

"דניאל לובצקי הוא איש שיווק מבריק", אומרת מריין נסטלה, פרופ' לתזונה, מדעי המזון ובריאות ציבורית באוניברסיטת ניו יורק. "הוא מיצב את החטיפים שלו כבריאים יותר והצליח להפיץ אותם לכל מקום".

ואכן בימים אלו קשה לחמוק מהמוצרים של Kind. תמצאו אותם ברחבי העולם בחנויות המכולת השכונתיות, בטארגט, בסטארבקס ובטיסות של דלתא. לפי חברת המחקר Euromonitor, החטיפים של Kind הם בין חמשת החטיפים הנמכרים ביותר בארה"ב, לצד Clif Bars ומוצרים מחברות ענק, כמו ג'נרל מילס (חטיפי הגרנולה Nature Valley), פפסיקו (Quaker Chewy) וקלוג'ס (Nutri-Grain).

ההצלחה משכה את תשומת הלב של מארס, יצרנית M&M, סניקרו ועוד, שעל פי ההערכות, רכשה 40% מ-Kind תמורת סכום לא ידוע. הזרמת ההון הגיעה במה שנראה כמו הרגע הנכון. הצמיחה של Kind הואטה, כשמתחרים חדשים התחזקו ותזונאים התחילו לפקפק במידת הבריאות של החטיפים. אבל שום דבר מזה לא הרתיע את לובצקי. "אחד הדברים שדניאל אמר לי כשפגשתי אותו הוא שהוא יהיה מיליארדר", אומר מנהל בכיר לשעבר בחברה. "ויש לו חזון לעסק וחזון לשלום עולמי, ושהוא לא יעצור עד שלא יטביע את חותמו".

חטיפי Kind הגיעו לאחרונה גם לישראל. המנהל הכללי של אזור המזרח התיכון של מארס יונאס שומן סיפר לנו על הכניסה של החברה לשוק הישראלי ועל הדגש שניתן לשיווק מוצרי Kind, הנחשבים בריאים יותר.

ועדיין, הספין של Kind עובר: על פי ההערכות, לחברה יש מכירות של 800 מיליון דולר בשנה, שעשו את לובצקי לאיש עשיר מאוד. באמצעות נתונים מחברות דומות שנסחרות ציבורית ועסקאות מיוזג בתעשיית החטיפים, פורבס מעריך, בשמרנות, ש-Kind שווה 2.9 מיליארד דולר. לובצקי, שמחזיק ברוב החברה, שווה כמעט 1.5 מיליארד דולר.

לובצקי מסרב להתייחס לשווי שלו. הוא מעדיף לדבר על המשימה של החברה – הוא קורא לה "The Kind Movement" – התנועה הנעימה, שמטרתה להפוך את העולם לקצת יותר טוב. החברה מעודדת עובדים ולקוחות "לעשות את הדבר הטוב" ולעשות מעשים אקראיים של טוב לב. בפועל זה אומר שהם שוכרים מאות עובדים במשרה מלאה וחלקית כדי לחלק לעובדים ושבים גלויות kindawsome* (קופונים לקבלת חטיפי חנים) ודוגמיות של חטיפי הפירות והאגוזים שלהם.

לפי החישובים של החברה – על בסיס מספר הגלויות שחולקו, פעילויות ההתנדבות של העובדים ותרומות של חטיפים לארגונים ללא מטרות רווח – היא יזמה 11 מיליון פעולות של טוב לב מאז 2004. בסופו של דבר, אלה 11 מיליון קמפיניים שיווקיים.

גם המטרה החברתית הגדולה שלהם היא בעיקרה שיווקית. בין 2013 ל-2015 נתנה Kind פחות מחצי מיליון דולר לארגונים ללא מטרות רווח – גרושים יחסית לחברה בגודל הזה. רק ב-2016 הם הקימו את קרן Kind, שמטרתה לטפח "קהילות טובות ואמפתיות יותר". לפי הדוחות האחרונים שהגישה, לקרן יש נכסים בשווי 11 מיליון דולר – 10 מיליון מתוכם נתרמו על ידי לובצקי – אבל היא העניקה מענקים בגובה של 1.5 מיליון דולר בלבד. ב-2017 התחייבה הקרן לתרום 20

בתזה שלו טען לובצקי, שאם הישראלים והערבים יתחילו לעשות עסקים ביחד, זה עשוי ליצור מספיק אינטרסים משותפים ביניהם כדי לקדם מערכת יחסים אמיתית. "הכלכלה יכולה לחבר בין בני אדם"

לובצקי, שנולד במקסיקו סיטי ב-1968, הוא השני מבין ארבעה ילדים ובנו של ניצול שואה. כשהיה בן תשע, אביו כבר סיפר לו על שלוש השנים שבהן היה כלוא במחנה הריכוז דכאו בגרמניה. "אימא שלי שמעה אותו מדבר איתי על זה והיא אמרה 'למה אתה עושה את זה? הוא בן תשע'", נזכר לובצקי. "ואבא שלי ענה לה, 'הוא בן תשע והוא שומע על זה. אני הייתי בן תשע כשהייתי את זה'".

ב-1984 העביר האב את המשפחה לסן אנטוניו, טקסס, כדי לנהל חנויות דיוטי פרי ליד גבול מקסיקו-ארה"ב. הוא הציג את בנו לאחר הספקים שלו, שהסכים, כטובה אישית, למכור ללובצקי הצעיר שעונים במחירים סיטונאיים. בסופי שבוע תלמיד התיכון בעל האופי היוזמי היה נוסע לשוק הפשפשים הסמוך כדי למכור את השעונים ברווח. עד שלובצקי התחיל את לימודיו

מיליון דולר במשך שלוש שנים כדי לנסות לחבר בין סטודנטים מסביב לעולם.

ב-Kind היו רוצים שתחשבו שאם אתם אוכלים את החטיפים שלהם, אתם מתייחסים טוב לעצמכם. יש למותג 24 גרסאות של חטיפי האגוזים שלו, עם שוקולד או דבש, שמגיעים מצופים בעטיפות שקופות כחלק מההבטחה לכלול רק "מרכיבים שאתם יכולים לראות ולבטא את שמם". התזונאים לא קונים את זה. "על מדר של בין אחת לעשר, שבו קוקה קולה מקבלת ציון אחד ו-whole foods מקבלים ציון 10, החטיפים של Kind יקבלו כנראה ציון 6", אומר ד"ר רוברט לוסטיג, אנדרקניולוג ילדים באוניברסיטת קליפורניה, סן פרנסיסקו. "זה פחות לא בריא מהמקבילים. אבל זה לא בהכרח הופך משהו לבריא".

מ-Kind נמסר בתגובה, שהיא "מעניקה למיליוני



חטיפי Kind. לא בטוח שהם כל כך בריאים • צילום: Kind

נזכר. "זוהי לא התקדם לשום מקום". אבל הזמן שבילה כאן נתן לו רעיון חדש. במכולת בתל אביב הוא נתקל בממרח עגבניות מיובשות של אוליביה. הוא גילה שהבעלים יואל בנש קנה את העגבניות ואת שמן הזית מאיטליה, את צנצנות הזכוכית מפורטוגל, וייבא את כל הכבודה לישראל. "זה נראה מאוד לא יעיל", הוא אומר. לובצקי פנה לבנש ואמר לו שהוא יכול למצוא ספקים קרוב יותר הביתה, דבר שיפחית את העלויות שלו. הוא הבין שזה יאפשר לו לבדוק את התזה שלו לגבי השגת שלום באמצעות עסקים: הוא ירכוש צנצנות זכוכית מהמצרים, עגבניות מיובשות מהטורקיה ושמן זית מחקלאים פלסטינים. "זה תחום שבו הישראלים והערבים יכולים לשתף פעולה", הוא נזכר שחשב. וכך ב-1994, בגיל 25, לובצקי השקיע 10,000 דולר מחסכונות שצבר בעבודות קיץ במשרדי עורכי דין כדי להקים את PeaceWorks, חברת שיווק, ייעוץ והפצה. הוא יעץ ליצרנים כמו בנש כדי למצוא שרשרת ערך שהיא יעילה יותר מבחינת עלויות ודרשה שיתוף פעולה בין קבוצות בעימות, במטרה ליצור מוצרים. PeaceWorks תמג את מוצרי המזון, תרגיש את המשימה החברתית שמאחוריהם ותמכור אותם בארה"ב.

האקדמיים באוניברסיטת טריניטי בסן אנטוניו, הוא כבר התקדם לשכירת דוכנים בקניונים עבור עסקי השעונים המשגשים שלו, תוך שהוא מברז לפעמים מהלימודים כדי להשאיר את העסק פתוח. בטריניטי, שם למד כלכלה ויחסים בינלאומיים, השתכנע שהעולם העסקי יכול לשמש לעשיית טוב. בתזה שלו, שמתפרשת על פני 268 עמודים, טען לובצקי שאם הישראלים והערבים יתחילו לעשות עסקים ביחד, זה עשוי ליצור מספיק אינטרסים משותפים בין שתי הקבוצות כדי לקדם מערכת יחסים אמיתית ומשמעותית. "הכלכלה יכולה לחבר בין בני אדם", הוא אומר. כשסיים את הלימודים ב-1990, המשיך לתואר במשפטים מסטנפורד, בתקווה לעבוד בדיפלומטיה ולקדם שלום במזרח התיכון.

הארה במכולת

אחרי התואר במשפטים קיבל לובצקי מלגה ועבר לישראל כדי לקדם את הרעיונות שלו על עסקים בין-תרבותיים, אבל נתקל במכשולים. "אף אחד לא רצה שהעורך דין היהודי-מקסיקני המבולבל הזה יבוא וילמד אותם איך לעשות עסקים בין ישראלים לערבים", הוא

bar bar

you can see & pronounce®

לובצקי. אסטרטגיה של שילוב בין
העסקי והחברתי ◀ צילום: Kind



“אף אחד בישראל לא רצה שהעורך דין היהודי־מקסיקני המבולבל הזה יבוא וילמד אותם איך לעשות עסקים בין ישראלים לערבים”

חלב קוקוס מסינהלזים וטאמילים. אלו היו רק מעט מהמוצרים שהחברה מכרה בארה״ב בארבע השנים הראשונות לקיומה. הוא לקח מאבא שלו 100 אלף דולר כהלוואה וגייס השקעה נוספת של 100 אלף דולר מחברים כדי להמשיך את העסק. בשנות ה־90 המאוחרות היו לו הכנסות של מיליון דולר עם רווח שולי של 10%. לובצקי עדיין מחזיק ב־PeaceWorks, אבל אחרים

הוא התחיל עם ממרח העגבניות המיובשות, שאותו הביא לניו יורק ומכר מהתיק שלו. “אנשים חשבו שאני מטורף, כי הצנצנות לא היו בסדר, השמן נזל, התמחור היה לא נכון”, נזכר לובצקי. “אבל הייתי שואל לעצתם וחוזר אחרי כמה חודשים עם מוצר טוב יותר עבורם”. שוקולדים מערבים ומישראלים; רטבים אינדונזיים שמיוצרים על ידי מוסלמים, נוצרים ובודהיסטים;

the ingredients

המחודשת של ראש הממשלה נתניהו. לובצקי היה אחד מהמממנים העיקריים של V15. לאחר הבחירות התמזגו שתי התנועות לתנועה המאוחדת "דרכנו", שבראשה עומד כיום איש העסקים קובי ריבנטרופ ופועלת, לפי הגדרתה, "להפעלת והגדלת הרוב המתון בישראל".

חטיף לטעמי

במהלך הנסיעות התכופות שלו למכירת מוצרי PeaceWorks זכה לובצקי להשראה בפעם השנייה, הפעם זה הוביל להקמת Kind. "זוגתי בעולם, ולהכל היה טעם נורא", הוא מספר. "לא יכולתי למצוא שום דבר שהיה מזין, נוח, טעים ובריא. רק רציתי לייצר משהו שאני ארצה לאכול". בסוף שנות ה-90 הוא נחת

"ההצלחה של Kind והצמיחה שלה היו מתנה מדהימה עבורי. עכשיו אני רק רוצה לפתח רעיונות גדולים, אנשים גדולים, ולהשפיע ככל האפשר על העולם"

באוסטרליה ומצא חטיף עם אגוזים ופירות שמצא חן בעיניו. כמה שנים מאוחר יותר הוא ניסה לייצר אותו מחדש – בארה"ב.

לובצקי הקים את Kind עם 100 אלף דולר שלקח מהרווחים הצנועים של PeaceWorks ולאחר משא ומתן קשוח עם ספקים. הוא התחיל בהתמקדות בחנויות קטנות ויוקרתיות שכבר היו בקשר עם PeaceWorks, כמו דרג'רד ואנדרוניקוס באזור המפרץ, Treasure Island Foods בשיקגו ו-PCC בסיאטל.

"לא הלכנו להנהלה והצגנו את המוצר לקונים. הלכנו מחנות לחנות", אומר לובצקי.

הוא זוכר שהלך לסניפים של Whole Foods בדנוור ובלוס אנג'לס, עזר למנהלים למלא את המדפים, הלך אחריהם למחסנים האחוריים, הזמין את עצמו להפסקות צהריים שלהם – הכל תוך שהוא מציג את המוצר שלו ומתעקש שהם ינסו את הדוגמיות שלו – עד שלבסוף הם הזמינו.

אבל לובצקי נוהר שלא לצבוע את העבר בצבעים רומנטיים. "גם אם הצלחתי להשיג הזמנות, מספיק היה דוח חניה אחד והעלויות שלי עלו על ההכנסות", הוא אומר. "זה היה עסק שביר מאוד בהתחלה".

ב-2007 Kind הצליחה להשיג ולאבד לקוח משמעותי באותה שנה: וולמארט. ענקית הקמעונאות הציבה חטיפים של Kind באלף חנויות. אבל המשלוחים של החטיפים נעלמו בדרך, כי בחברה לא יצרו עדיין מערכת ניהול מעקב יעילה. אז וולמארט הוציאה את החטיפים מהחנויות ב-2008.

באותה שנה הגיע המשבר הכלכלי הגדול. וכך, בזמן ש-Kind היתה בדרכה למכירות שיא, היא סבלה מבעיה חמורה של תזרים מזומנים. "חברות רווחיות יכולות לפשוט רגל אם הן לא מנהלות את המזומן שלהן כמו שצריך", כתב לובצקי באוטוביוגרפיה שלו ב-2015,



מנהלים אותה. "זה עסק קטן מאוד, אבל זה עדיין הבייבי שלי", הוא אומר.

בסופו של דבר, לובצקי עזב, אבל לתקופת שהותו בישראל לא היו רק השלכות עסקיות. ב-2002, בעיצומה של האינתיפאדה השנייה, הוא הקים את תנועת קול אחד (OneVoice), שפעלה במטרה "ליצור את התנאים הנחוצים לפתרון הוגן לקונפליקט הישראלי-פלסטיני". התנועה פעלה לגיוס מעצבי דעת קהל, והפעילה תוכניות מנהיגות לצעירים.

לקראת בחירות 2015 בארץ, החלה התנועה לעבוד בצמוד לתנועת V15, שפעלה כדי למנוע את בחירתו

דוגמיות חינם של החטיפים שלה. ב־2009, עם עידוד מסיבי מהמשקיעים החדשים שלו, Kind הרחיבה את תקציב חלוקת הדוגמיות ואת השיווק בשטח ל־800 אלף דולר.

היום תקציב הדוגמיות של החברה עומד על 20 מיליון דולר, שעוברים לעובדים בשטח ומכסים את עלות החטיפים. "בדיעבד זה נשמע כמו היגיון בריא, אבל מה שבאמת היינו צריכים זה שפשוט יותר אנשים ינסו את החטיפים שלנו", אומר לובצקי.

"Do the Kind Thing"

וכך בדצמבר 2008, שלושה ימים אחרי לידת בנו הבכור, לובצקי מכר שליש מהחברה למייסדים של Vitaminwater וקרן ההון הפרטית VMG Partners תמורת 15 מיליון דולר.

זאת היתה בדיוק זריקת העידוד שלה נזקקה החברה. מ־2009 ואילך Kind המריאה. לובצקי מייחס את ההתרחבות באותה תקופה לשיטת הדוגמיות בחינם של החברה. ב־2008 Kind הוציאה רק 800 דולר על

חטיפי הבארים הנמכרים ביותר

על פי הערכת הכנסות מ־2018



Nature Valley

Nutri-Grain

Clif Bar

Kind

Quaker Chewy

0 0.2 0.4 0.6 0.8 1.0 1.2 1.4

* במיליארדי דולרים

צילומים: ח'צ, shutterstock



הצוות של לובצקי גילה שלפי ה-FDA, גם מחצית אבוקדו לא יכולה להיחשב "בריאה" בגלל אחוז השומן הגבוה. חודשים אחר כך ה-FDA שינה את הפסיקה שלו ואישר ל-Kind לחזור ולהשתמש במונח "בריאה"

ותכולת הסוכר המוספת המקסימלית שלה עומדת על תשעה גרמים. "מוטב לאנשים לאכול חופן של אגוזים או פרי", אומרת פרופ' נסטלה מ־NYU.

Kind הגיבה בשורה של מוצרים חדשים ללא תוספת סוכר. היא גם הובילה כמה מהלכים שיווקיים חדשים. באוגוסט 2017 הציגה מיצג אמנות זמני בטיימס סקוור: פסלים של ילדים עשויים מחומר דמוי סוכר, כדי להדגים שהילד האמריקאי הממוצע צורך 19 כפיות של סוכר מוסף מדי יום במזונות ובמשקאות. מובן ש־Kind הציבה את אנשיה ליד הפסלים כדי לחלק את המוצר החדש שלה, Kind Fruit Bars, שעשוי ללא תוספת סוכר. בהתחשב בעסקאות האחרונות בתעשיית החטיפים, לא יהיה מפתיע אם מארס תחליט לקנות את כל Kind, אומרת יאניקה ליין, מנהלת בבנק ההשקעות Piper Jaffray. "זאת דרך לקנות דריסת רגל במותגים עם צמיחה מהירה".

אם מארס באמת תרכוש את כל המותג, זה אולי ייתן ללובצקי זמן להתרכז במה שנראה כמו החלום האמיתי שלו – עשייה חברתית. אם תשאלו אותו מה הכי מרטיג אותו, זאת לא המתקפה של המתנגדים לסוכר או המתחרים שלו, זה מצבו של העולם. "בתור מהגר ובנו של ניצול שואה, אני לא לוקח את שלטון החוק כמוכח מאליו", הוא אומר. "אני רואה את הפריחה של משטרים טוטאליטריים מסביב לעולם, את שובם של הנאציזם, הפאשיזם, השנאה, האפליה – ואני מודאג מאוד בקשר לזה".

"ההצלחה של Kind והצמיחה שלה היו מתנה מדהימה עבורי", אומר לובצקי. "עכשיו אני רק רוצה לפתח רעיונות גדולים, אנשים גדולים, ולהשפיע ככל האפשר על העולם".

מה זה בריא?

Kind נכנסה לסטארבקס ב־2009, חזרה למרפס של וולמארט ב־2012 ולטארגט ב־2013. "היו לנו חודשים עם צמיחה של 100%, פר חודש", אומר מנהל לשעבר. "עברנו את רף המאה מיליון דולר, ניפצנו את ה־150 מיליון דולר ואז הגענו להכנסות של 200 מיליון".

ב־2014, כשהחברה עומדת על קרקע פיננסית יציבה, לובצקי החליט לקנות בחזרה מ־VMG את החזקת המיעוט בחברה תמורת סכום של כ־220 מיליון דולר. ואז משום מקום הגיע סיט. במרץ 2015 שלח מינהל התרופות והמזון (FDA) מכתב אוהרה ל־Kind, שבו הוא מציין שהחברה סימנה את המוצרים שלה שלא כחוק, הטעתה צרכנים ולא יכולה עוד למתג את המוצרים שלה כבריאים. "זה היה הרסני", אומר לובצקי. ההחלטה של ה־FDA התבססה על תכולת השומן של החטיפים. מכיוון שבחטיפים היו שקדים שלמים, תכולת השמנים בהם היתה גבוהה מהמותר. על פי מינהל התרופות והמזון, מוצר יכול להיות ממותג כ"בריא" רק אם יש בו מקסימום גרם שומן רווי אחד לכל 40 גרם, ולא יותר מ־15% מסך הקלוריות יכולות להגיע משומן. Kind הפסיקה מיד לציין על החטיפים שלה שהם "בריאים". "אני זוכר שהייתי עם אנשים חכמים ממני בהרבה, והם אמרו: 'תלך את הפצעים שלך, תשחרר ותתקדם'", הוא אומר. "אבל התייעצנו עם רופאים, מדענים, תזונאים, וביחד הגענו למסקנה שזה לא הגיוני".

הצוות גילה שלפי הרגולציה של ה־FDA, גם מחצית אבוקדו לא יכולה להיחשב "בריאה" בגלל אחוז השומן הגבוה. וכך באפריל 2015 לובצקי והצוות שלו עלו על הרכבת ונסעו למשרדים הראשיים של ה־FDA מחוץ לוושינגטון הבירה כדי לשטוח את טענותיהם. Kind מילאה סוג של עצומה אזרחית בבקשה מרשות התרופות והמזון לשנות את ההגדרה שלה ל"מה נחשב בריא". חודשים אחר כך, במאי 2016, ה־FDA שינה את הפסיקה שלו ואמר ש־Kind יכולים לחזור ולהשתמש במונח "בריא" כדי לתאר את המוצרים שלהם.

הסוכר ועונשו

העניין הזה נפתר, אבל זו לא היתה הבעיה היחידה. ב־2004, כש־Kind נוסדה, תעשיית החטיפים היתה שוק של 6 מיליארד דולר. היום עומד שוק החטיפים הזה על 13.6 מיליארד דולר. יריבים, כולל RXBar (שנרכש על ידי קלוג'ס תמורת 600 מיליון דולר ב־2017), התחילו לחדר פנימה, וכל הקטגוריה של חטיפי חלבון המריאה עם רכיבים, כמו חלבון מי גבינה או זרעי צ'יה. הצמיחה במכירות של Kind הואטה מ־11.6% מוערכים ב־2016 ל־5.4% ב־2017, לפי חברת מחקרי השוק Mintel.

שלא כמו ה־FDA, שמודאגים משומן, הביקורת הבריאותית המרכזית שיש למומחים לגבי החטיפים של Kind היא תכולת הסוכר. Kind משתמש בחומר מתוק, דביק ואכיל, כדי לשמר את הצורה המלבנית של הבארים,



במעקב צמוד

בשנות ה־90 היה ג'וזף לימנדט מיזמי התוכנה האגדיים של הסיליקון ואלי והפך לחבר הצעיר ביותר ברשימת עשירי ארה"ב – עד שנפל עם התפוצצות בועת הדוט.קום • עכשיו הוא חוזר בגדול עם מודל אפל של עסקיו הקודמים – "סוּט־שופ למתכנתים", שנמצאים במעקב בכל רגע • המטרה היא אחת בלבד: לעשות כמה שיותר כסף

נתן ורדי

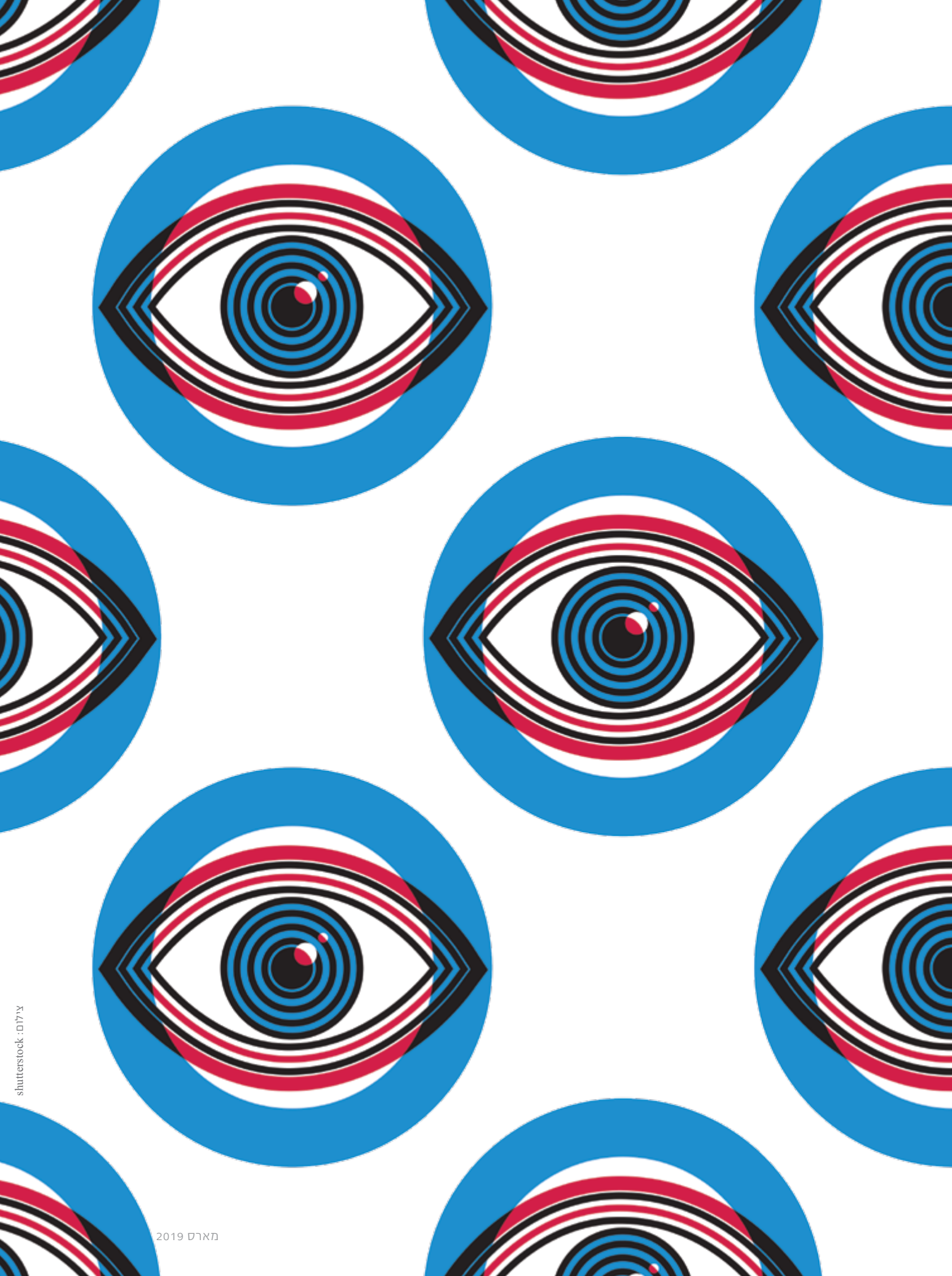
משרד בקומה ה־26 של מגדל פרוסט בנק האיקוני באוסטין, טקסס, מחפשת חברת גיוס לא מוכרת בשם Crossover אחר מהנדסי תוכנה ברחבי העולם. קרוסאובר מחפשת כל אדם שמוכן להתחייב לשבוע עבודה של 40 עד 50 שעות, אבל היא לא מעוניינת בעובדים במשרה מלאה. החברה רוצה להעסיק רק עובדים שמוכנים לעבוד מבתיים או

מ

אפילו מבתי קפה מקומיים.



"האנשים הטובים ביותר בעולם לא נמצאים בהכרח באזור המיקור שלך",



משלמת לעובדי המחסן שלה. קרוסאובר, שמשמשת בפועל כזרוע גיוס משאבי אנוש של ESW, ריכזה עד כה צבא של 5,000 עובדים ב־131 מדינות, ביניהן אוקראינה, פקיסטן ומצרים. ב־12 השנים האחרונות, מתחת לרדאר, ESW רכשה כ־75 חברות תוכנה, בעיקר בארה"ב, והיא מייצאת כ־150 משרות הייטק מדי שבוע.

אחרי התרסקות בועת הדוט.קום טרילוג'י נעלמה מהתודעה, אבל מבין שורותיה הגיעו חברות הייטק מצליחות, ביניהן Nutanix ו־SendGrid. יש לה גם תפקיד חשוב בהפיכתה של אוסטיין, טקסס, למרכז טכנולוגיה בינלאומי. כמו רבים מאלו שעשו את הונם בדוט.קום, לימנדרט נעלם מרשימת ה־400 של פורבס ב־2001. הוא הפסיק להתראיין, עשה אאוטסורסינג לכוח העבודה של טרילוג'י בארה"ב והפך את החברה המונפקת שלו לפרטית. הרוב הניחו שלימנדרט סיים את הקריירה שלו, אבל התיאור הזה לא יכול להיות רחוק יותר מהאמת.

לימנדרט ראה את העתיד והחליט ללכת צעד אחד קדימה. ב־2006 הוא התחיל לבנות אימפריית תוכנה שמובלת על ידי רווחיות נטו – ללא שאיפות לחדשנות או לצמיחה. הוא נשען על ESW קפיטל והתחיל לרכוש עשרות חברות תוכנה בשווי שנע בין 10 מיליון דולר ל־250 מיליון דולר. שמעתם פעם על Kayako, Infopia, Nextance או Exinda? לא רבים שמעו, אבל זה סוג החברות שמנהלות דברים, כמו שירות לקוחות וניהול מסמכים, ונרחקות לאחר הבמה בעולם של אינספור חברות.

הצוות של לימנדרט חיפש זרם הכנסות קבוע. כדי לצמצם בהוצאות, הם קיצצו במו"פ ובזכויות עובדים. ואם זה לא מספיק, הוא גם הקים צוות משפטי לוחמני לענייני פטנטים. באמצעות אחת מחברות ההחזקה שלו, לימנדרט תבע כבר 20 חברות, החל ב־SAP, דרך SEARS ועד טויוטה. כרגע הוא תובע את פורד על 300 מיליון דולר.

לימנדרט מציע כסף ביד למייסדים ולמחזיקי המניות של החברות המבוגרות שאותן מטרגטת ESW: אין פה כל מיני תנאים מורכבים או ציפיות להמשך היחסים, והעסקאות נסגרות בדרך כלל בתוך 45 יום. עבור העובדים מדובר בסיפור אחר. רובם מוחלפים על ידי כישרונות מעבר לים.

בימים אלו חברות הייטק אמריקאיות רבות מנהלות איזושהי אסטרטגיית העסקה מעבר לים. שוק העבודות הזמניות יצר מרכזי פריילנס, כמו ה־Mechanical Turk של אמזון ו־Upwork. אבל השיטה של לימנדרט היא גרסה אקסטרیمیית של הסיפור הזה.

העובדים שלו חייבים להסכים להתקנה של תוכנות

אומר אנדי טרייבה, מנכ"ל קרוסאובר, בסרטון ביוטיוב. טרייבה מדגיש, שזה גם אומר שאתה לא צריך לשלם להם כאילו הם שכנים שלך. "העולם נכנס לעידן של שכר־ענן".

לסרטון של טרייבה יש כמעט 70 אלף צפיות, אבל הוא לא איזה מטיף יוטיוב מטעם עצמו. הוא עבד במכירות באינטל במשך 14 שנה, לפני ששימש בבית הלבן כיועץ למועצה שהקים הנשיא אובמה לדון בתעסוקה ובתחרותיות. מאז 2014 משמש טרייבה כיד ימינו של ג'י לימנדרט, אחת הדמויות המסתוריות והחדשניות ביותר שפועלות בעולם הטכנולוגיה.

בשנות ה־90 לימנדרט היה נער הזהב של תעשיית התוכנה, נער פלא מהסוג שמופיע ב־30Under30 עוד לפני שפורבס התחילו עם הרשימה הזאת. כמו ביל גייטס לפניו, הוא עזב את לימודי הקולג' באמצע, במקרה שלו את סטנפורד, כדי להקים חברה, Trilogy, שבאמצעותה בנה את הוננו. ב־1996, בגיל 27, הופיע על השער של פורבס וכמה חודשים אחר כך הופיע כאדם הצעיר ביותר ברשימת 400 עשירי ארה"ב של פורבס, שעשה את הוננו בכוחות עצמו עם הון פרטי שהוערך ב־500 מיליון דולר.

בסבב הראשון הזה של הקריירה שלו קבוצת הפיתוח טרילוג'י מכרה תוכנות לשיווק ולמכירה ותוכנות לקונפיגורציות מוצרים לחברות, כמו HP ובואינג. בסוף שנות ה־90 הפכה טרילוג'י ליעד לוהט למתכנתים צעירים, שנמשכו לסביבה רוויית הטסטוסטרון, שתודלקה בשילוב של שעות ארוכות, אלכוהול, מכוניות מהירות, הימורים וסקס. טרילוג'י היתה המודל שסביבו עוצב "מועדון הגברים" של הסיליקון ואלי. המתכנתים של החברה קיבלו משכורות של רוקסטארים והתהוללו בהתאם.

בזמנו זה היה הגיוני, כי תכנות באותה תקופה היתה יכולת נדירה וייחודית. חברות, כמו טרילוג'י, אייבי, אפל ומיקרוסופט, בדיוק פרצו את הדרך עם תוכנה חדשנית ויצרו גרסאות ראשוניות של הכל – החל ברפדפנים וכלה בפלטפורמות למסחר אלקטרוני. זה לא הגיוני בעולם שבו אפשר לקנות לפטופ ב־200 דולר, וכל ילד עם מחשב יכול ללמוד איך לכתוב קוד באמצעות צפייה ביוטיוב.

הגרסה העדכנית של טרילוג'י, שעכשיו היא חלק מ־ESW קפיטל, קרן ההון הפרטית של לימנדרט, מתייחסת לתכנות באופן הרבה פחות זוהר – ולמתכנתים פחות או יותר כעובדי קבלן פשוטים.

הכל מתועד

טרייבה טוען ששכר הענן הנוכחי של מתכנת C++, לדוגמה, עומד על 15 דולר לשעה. זה השכר שאמזון



לימנדט בימיה הגדולים של
טריילוג'י • צילום: Robert Daemmrich
Photography Inc/Sygma, Getty Images

עבודה בטריילוג'י כללה אולי שעות ארוכות, אבל התשלום היה טוב וההטבות – כמו מסיבות בירה במרפסת בכל יום שישי – הפכו אותה לקמפוס אקדמי בלי הטרחה של מבחני אמצע ועבודות סמינר. "כולם היו מאוד צעירים, וכולנו עברנו המון וחגגנו המון, ביחד", אומר רישי דייב, שעבד בפיתוח עסקי בטריילוג'י.

סופי השבוע של טריילוג'י לגיוס עובדים היו אגדיים. מסיבות פרוצות שנערכו במלונות של אוסטיין ובברים בשררה השישית, נשים יפהפיות שנשכרו כדי לסייע בגיוס. לימנדט נודע בזכות בונוסים גבוהים שהעניק לחותמים ומתנות מפתיעות, כמו

מעקב (spyware) על המחשבים האישיים שלהם, כדי שצוות היעילות של קרוסאובר יוכל לעקוב אחרי מספר הפעמים שהם לוחצים על העכבר או המקלדת שלהם. תוכנת המעקב שלהם מצלמת צילומי מסך אחת לעשר דקות ובמקרים מסוימים – מצלמת דרך מצלמת הרשת שמותקנת במחשב. על אף הדרישות לוותר על הפרטיות שלהם בתמורה למשרה, המתכנתים מגישים מועמדות בהמוניהם, וזה הפך את לימנדט לעשיר מאי פעם. בגיל 50 הוא חוזר לרשימת ה-400 של פורבס עם שווי שמוערך ב-3 מיליארד דולר. אבל במקום לחגוג את שובו, הוא סירב להתראיין לפורבס לצורך הכתבה הזאת. "אני אדם פרטי. אני אדם מופנם", הוא אמר לפורבס ב-2017.

הבחירה שלו באנונימיות לא מפתיעה. המטמורפוזה של לימנדט הפכה אותו מגיבור בכל חדר מעונות של סטודנט להנרסת תוכנה לדמות עוצמתית ומבשרת רעות, אדם שלוקח את כוח הענק הגלובלי שלו כדי להפחית את השכר ולהפוך את עבודת התכנות לעבודה של פועל במפעל.

"האנשים השובים ביותר בעולם לא נמצאים בהכרח באזור המיקוד שלך", אומר אנדי שרייבה, מנכ"ל קרוסאובר, ומדגיש שזה גם אומר שאתה לא צריך לשלם להם כאילו הם שכנים שלך. "העולם נכנס לעידן של שכר-ענן"

פורשה או ב.מ.וו. "הרגשנו כמו סלבריטאים", אומר ראסל גלאס, שהתחיל את הקריירה שלו בטריילוג'י ומשם המשיך לפלטפורמת מודעות, שאותה ייסד ומכר ללינקדאין תמורת 175 מיליון דולר. "היו להם מגייסות נאות למראה, צעירות, כיפיות, ואם אתה מהגנד חנון או איש מוצר, התאהבת בכל הרעיון הזה".

לפעמים היו נסיעות אקראיות של החברה

לגברים בלבד

לפני 20 שנה ג'וזף לימנדט היה הרוח החיה במסיבת ההייטק, וול סטריט העריצה מניות של חברות ההייטק, ואילו גדלו בכל יום. מתכנתים מעוררי השראה, כמו ביל גייטס, מארק אנדרסון ולימנדט הצעיר, היו השליטים החדשים של היקום. טריילוג'י הפכה לאבן שואבת למתכנתים מוכשרים שסיימו את הרווארד, סטנפורד, קרנגי מלון ו-MIT.



מתחת ל-30 ברשימת ה-400

כשרשימת 400 עשירי ארה"ב התפרסמה לראשונה ב־1982, היא כללה את סטיב ג'ובס, אז בן 27. מאז הופיעו רק שמונה אנשים שעשו את הונם בעצמם ברשימת האמריקאים העשירים – לפני שמלאו להם 30. יעד שאפילו ביל גייטס, שהופיע ברשימה ב־1986, אחרי יום ההולדת ה־30 שלו, לא הצליח לעמוד בו.

סטיב ג'ובס, 27, מחזור 1982

הצעיר שפרש מריד קולג' והיה השותף המייסד של אפל, שהונפקה ב־1980. ג'ובס נכלל ברשימה הראשונה של פורבס ב־1982 עם שווי שמוערך ב־100 מיליון דולר. אלמנתו, לורן פאוול ג'ובס, שווה היום 20.6 מיליארד דולר.



מייקל דל, 26, מחזור 1986

הילד מיוסטון, שבסופו של דבר היה זה שהפך את המחשבים למוצרי צריכה, נחת ברשימה עם הון של 300 מיליון דולר. השווי שלו כיום: 26.7 מיליארד דולר.



ג'וזף לימנדט, 28, מחזור 1996

בשנת 1996 ג'ון לימנדט הביט עלינו מהשער של פורבס – פעמיים. בהתחלה, בגיל 27, כשחברת התוכנה שלו, טרילוג'י, הוצגה, ומספר חודשים אחר כך כשנכלל ברשימת ה־400. השווי שלו ב־2018: 3 מיליארד דולר.



ג'רי יאנג, 29, מחזור 1998

יאהו היתה מנוע החיפוש הפופולרי ביותר באינטרנט ב־1998, וזה הכניס את השותף המייסד שלה, ג'רי יאנג, לרשימה שלנו, עם שווי של 830 מיליון דולר. השווי שלו כיום: 2.4 מיליארד דולר.



מארק צוקרברג, 24, מחזור 2008

המייסד של פייסבוק היה האדם הצעיר ביותר שעשה את הונו בעצמו ונכנס לרשימת 400 האנשים העשירים באמריקה, עם שווי מוערך של 1.5 מיליארד דולר. עשור מאוחר יותר הוא עומד על 56.1 מיליארד דולר.



דסטין מוסקוביץ, 26, מחזור 2010

למוסקוביץ, שצעיר בכמה ימים משותפו לחדר בהרווארד, מארק צוקרברג – נדרשו שנתיים נוספות כדי להיכנס לרשימת ה־400, עם שווי של 1.4 מיליארד דולר. השווי הנוכחי שלו: 10 מיליארד דולר.



אדוארדו סוורין, 28, מחזור 2010

השותף המייסד של פייסבוק, שנדרש למאבק פומבי מול מארק צוקרברג כדי לקבל את חלקו בחברה. ב־2010 הבעלות שלו בפייסבוק היתה שווה 1.15 מיליארד דולר. היום היא שווה 8.8 מיליארד.



אוון שפיגל, 25, מחזור 2015

שפיגל הופיע לראשונה ברשימת ה־400 ארבע שנים אחרי שהיה שותף מייסד בסנאפצ'ט, עוד בזמן שהיה סטודנט בסטנפורד. השווי שלו עמד אז על 2.1 מיליארד, קצת יותר מ־1.6 מיליארד שיש לו היום.



בובי מרפי, 27, מחזור 2015

כמו עמיתו לסטנפורד, השותף המייסד של סנאפצ'ט, מרפי נכנס לרשימה של פורבס ב־2015 עם שווי של 1.8 מיליארד דולר. המניות של סנאפצ'ט איבדו מערכן, והיום הוא שווה רק 1.6 מיליארד דולר.



העובדים חייבים להסכים להתקנה של תוכנות מעקב על המחשבים האישיים שלהם, כדי שצוות היעילות של קרוסאובר יוכל לעקוב אחרי מספר הפעמים שהם לוחצים על העכבר או המקלדת שלהם. תוכנת המעקב מצלמת צילומי מסך אחת לעשר דקות

למקומות כמו לאס וגאס, ואז היה לימנדט שוכר את הסוויטות בלוקסור ומטוס פרטי שיטיס לשם את הצוות בסוף יום העבודה. לימנדט עודד את המתכנתים שלו להמר, הוא נתן להם צ'יפים כדי שישחקו ברולטה (ומאוחר יותר ניכה את המקדמה מהמשכורות שלהם) או פשוט היה נותן להם 500 דולר ושולח אותם לשולחן הבלק ג'ק. לפי הספר רב המכר מ־2018, "Brotopia", שמתאר את התרבות הארגונית הגברית בעולם ההייטק, טרילוגי "כתבה את הקוד הגברי", שהדביק את סיליקון וואלי והפך את תעשיית ההייטק לאזור עוין לנשים.

להקים ולמכור

הנוסחה של לימנדט, שהיתה אמנם מיוזגנית, עברה היטב. **סטיב באלמר** ממיקרוסופט אמר פעם שבכל הנוגע להעסקת המתכנתים הטובים ביותר בעולם – הוא חושש מטרילוגי כמו שהוא חושש מאורקל. אבל בניגוד למיקרוסופט, טרילוגי לא ביססה את ההצלחה שלה על חדשנות מתמשכת, מוצרים חדשים או שיווק מותגי. הגאונות של לימנדט היתה ביכולת להפוך את התהליך הידני של מעקב אחרי מכירות של מוצרים שונים לכדי תוכנות שיכולות להתמודד עם מורכבות רבה בזמן קצר. נאמר ש־HP מוכרת מערכת מחשב עם כרטיס וידאו שונה או מדפסת שונה. זה אולי ידרוש מפרט שונה או כבל נוסף, ולפיכך ישנה את המחיר של החבילה. התוכנה שלימנדט פיתח יכולה להתמודד עם אלפי שילובים כאלה בתוך דקות ולחסוך כסף רב וטעויות יקרות. עבור לקוחות כמו בואינג, טעות קטנה בקונפיגורציה מוצר אחת עלולה לעלות מיליונים. לימנדט והמייסדים הנוספים של טרילוגי פיתחו את התוכנה שלהם כשהיו סטודנטים לתואר ראשון בסטנפורד. נדמה היה שלימנדט הצעיר נועד לחיים של הצלחה עסקית. אביו, גרגורי, עבד ישירות מתחת למנכ"ל האגדי של GE, ג'ק ולש, ובני משפחת לימנדט נהגו לצאת לחופשות עם משפחת ולש. אחרי שאביו עזב את GE כדי להפוך למנכ"ל של חברת תוכנה למחשבים מרכזיים (מחשבי מיינפריים) בדאלאס ב־1983, לימנדט התחיל ללמוד תכנות, אבל גם גילה עניין רב ביזמות וקרא את התוכנות העסקיות שאביו הביא הביתה. בסטנפורד בחר להתמחות בכלכלה, תוך שהוא נחוש בדעתו להקים עסק שג'ק ולש – או אבא שלו – ירצו לקנות. האובססיה שלו לייעילות במכירות הולידה את טרילוגי, וב־1990, בגיל 21, הוא פעל בניגוד לרצון הוריו ופרש מהלימודים כדי להקים את חברת התוכנה שלו. שש שנים אחר כך המכירות שלו עמדו על 120 מיליון דולר, והוא הגיע לשער של פורבס. חלק גדול מהון הראשוני של לימנדט הגיע מיחידה של טרילוגי בשם pcOrder.com, שמכרה אלפי חלקי מחשב באמצעות האינטרנט למוכרים ולאנשים פרטיים. ב־1999 pcOrder הונפקה. זמן

קצר אחר כך מכרה טרילוגי – ששיכת ברובה ללימנדט – סבב שני של מניות תמורת 124 מיליון דולר. לימנדט הקים חברות דומות נוספות, כמו carOrder.com, אבל לא הצליח להנפיק את ספינת הרגל שלו, טרילוגי, לפני שהבועה התפוצצה בתחילת שנות ה־2000. התרסקות שוק המניות אילצה את לימנדט לחשוב מחדש על האסטרטגיה שלו. הוא נפטר מרוב העובדים של טרילוגי וקנה בחזרה את המניות של pcOrder במחיר של 6 דולר למניה, ובסך הכל – 32 מיליון דולר. לימנדט התחיל לפרוש מהציבור.

מתקפת פטנטים

בתוך כל ההריסות לימנדט התכוונן למודל טכנולוגי שהעריך זה שנים. בצד השני של המדינה צ'רלס וונג מ־Computer Associates הפך למיליארדר, לאחר שרכש בעקביות חברות תוכנה (כולל ב־1987, את זו שניהל אביו של לימנדט), צמצם עלויות ושלט בנתחים נרחבים מהתעשייה. לימנדט ריכז את השליטה בטרילוגי ויצא לעבוד. טרילוגי עדיין ייצרה כסף בזכות חוזה התחזוקה שנלוו לתוכנות שמכרה, בעיקר עם יצרניות

לימנדט עודד את המתכנתים שלו להמר, הוא נתן להם צ'יפים כדי שישחקו ברולטה (ומאוחר יותר ניכה את המקדמה מהמשכורות שלהם). טרילוגי "כתבה את הקוד הגברי", שהדביק את סיליקון וואלי והפך את תעשיית ההייטק לאזור עוין לנשים

מכוניות כמו פורד. אבל יש לה גם פטנטים על תוכנות. ב־2006 רכשה טרילוגי את Versata, עסק כושל לניהול מידע, תמורת 3.3 מיליון דולר. אחרי שהעסקה נחתמה, ורסטה מוזגה לתוך החברה, ולימנדט התחיל להשתמש בה כדי לבצע רכישות ולתבוע חברות, כמו Sun Microsystems, סירס וטויוטה, על הפרת הפטנטים השונים של טרילוגי בתחום התוכנה. "היתה תקופה שבה הם בוודאות הצליחו טוב יותר עם התביעות שלהם לגבי הפרת זכויות מאשר מהמוצרים שלהם", אומר **תום מלשיימר**, עורך דין שניצב בבתי המשפט מול לימנדט וורסטה. ורסטה, שכמו כל הישויות האחרות של לימנדט הפכה לחלק מ־ESW, הטיחה מטר תביעות פטנטים בין השנים 2006–2013. רוב התביעות הסתיימו בפשרה, אבל חלקן הגיע לבית המשפט. ב־2011 חבר מושבעים פדרלי קבע סכום של 391 מיליון דולר לטובת ורסטה בתביעת פטנטים שהגישה נגד ענקית התוכנה הגרמנית SAP. בסופו של דבר, הגיעה התביעה לפשרה במהלך הערעורים של SAP.



⬇️ חברות מסוימות, כמו חברת התוכנה Zoho, הצליחו להגן על עצמן ממתקפת הפנטזים של ורסטה. אבל הנצחונות המשפטיים האחרים של לימנדט, בתוספת ההכנסה מחוזי התוכנה שנותרו לו, סיפקו לו די והותר כוח אש לתוכנית העסקית החדשה שלו.

בייגלים במשרד? מוגזם

במאי 2017 סקוט ברייטון, מנכ"ל Aurea, חברה בפורטפוליו של ESW, נכנס למשרדים בפורטלנד, אורגון, שמהם פעלה יצרנית התוכנות Jive. ESW הסכימה לקנות את Jive תמורת 462 מיליון דולר במזומן ולמזג אותה לתוך Aurea. ברייטון הגיע לשם כדי להעביר מסר ברור להנהלה הבכירה: סביבת העבודה של Jive עומדת להשתנות בצורה דרמטית. "הם היו די ברורים שהמודל שלהם היה להפחית עלויות ככל האפשר, ובכל הנוגע למהנדסים, הם אמרו שהמטרה שלהם היא שבתוך שנה כולם יעבדו בתעריפים תחרותיים מבחינה גלובלית, מה



לימנדט על שער פורבס, 1996

שאומר שהם ציפו לתעריפים של בנגלדש או מצרים", אומר סיד בוס, סמנכ"ל הנדסה ואחר מ-250 העובדים במשרד. לפי בוס, ESW טענה שההטבות והזכויות שמגיעות לעובדים, כולל בייגלים חנים במשרד, "מוגזמות". "הם התגאו במודל ובכלים שלהם, כמו כלי ההרשמה שלהם - WorkSmart", הוא אומר.

העשירים חוזרים

ג'ו לימנדט הוא לא האמריקאי הראשון שחזר לרשימת ה-400 של פורבס אחרי שנעדר ממנה שנים ארוכות. הנה היעדרויות הארוכות ביותר של החוזרים לרשימת 400 עשירי ארה"ב

וו. הרברט האנס

היעדרות: 26 שנה
הונו הצטמק בעקבות צניחת מחירי הנפט והימור על מתכות (כסף), שהתגלה כאסון. אבל הוא שמר על חלקים מאימפריית הנפט המשפחתית וזכה לראות את הונו תופח שוב עם העלייה המטאורית בביקוש לפצלי נפט.

קנת "באד" אדמס ג'וניור

היעדרות: 23 שנה
מהמר הנפט קנה את קבוצת ה-NFL יוסטון אוילרס, אבל יצא מהרשימה עם צניחת מחירי הנפט ב-1986. הוא העביר את הקבוצה שלו לנאשוויל, וערך המותג שלו האמיר. הוא מת ב-2013.

אלן טרפלר

היעדרות: 19 שנה
טרפלר הקים את חברת התוכנה Pegasystems ב-1983 והופיע לראשונה ברשימת ה-400 בשנת 1997, לפני שמחיר המניה שלו צלל. הוא חזר לרשימה כשההכנסות החדשות משירותי הענן ניפחו את מחירי המניה שלו.

ג'יימס לינינגר

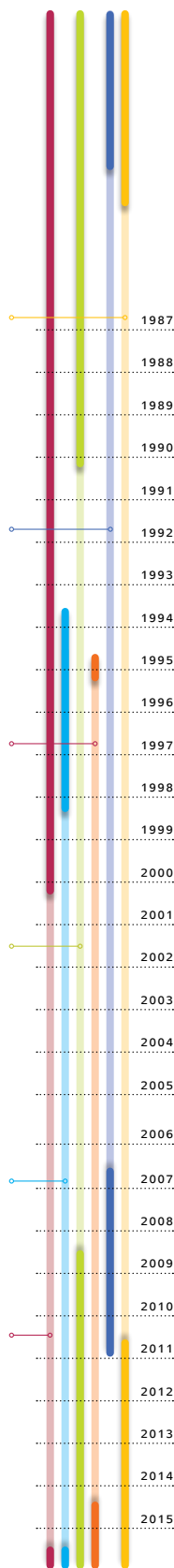
היעדרות: 18 שנה
לינינגר, רופא מיון לשעבר, הקים את Kinetic Concepts סביב תעשיית המיטות הרפואיות. הוא יצא מהרשימה אחרי שמניות החברה שלו התרסקו, ואז הצליח לשנות את קינטיק לכיוון מכשור רפואי שמשמש בוואקום לריפוי פצעים.

ג'וזף לימנדט

היעדרות: 17 שנה
לימנדט חזר לרשימת ה-400 של פורבס עם שורה של חברות תוכנה חדשות.

וינס מקמהון

היעדרות: 15 שנה
מקמהון יצא מהרשימה כשהקריירה שלו בתעשיות ה-WWE (היאבקות) התחילה לדשדש. אבל דגש חדש על עסקאות טלוויזיוניות ושורה של כוכבים חדשים, כולל נשים, ריבעו את הכנסתו בשנה החולפת.



באותו סתיו סגרה ESW את המשרד הראשי של Jive בפורטלנד, ואחרי שורה של פיטורים, פרישה מרצון והסכמים שונים, כמעט כל 250 העובדים שלה עזבו את החברה. פחות מתריסר נותרו כעובדים מהבית – בשלט רחוק. "כמעט כל אחד היום הוא ספק חיצוני", אומר ג'ים ג'ניקי, שהיה מנכ"ל Ignite Technologies, חברה שפועלת מדאלאס ונרכשה על ידי ESW ב-2013. "הם שומרים על חלק מהעובדים ואז מפטרים את הרוב, ואת אלו שהם משאירים הם הופכים לספקים, קבלני משנה".

כפי שקורה כמעט בכל החברות של לימנדט, המשרד הראשי של Ignite עבר כמעט מיד למשרדים של ESW באוסטין, והמייסד והמנכ"ל שלהם הוחלף על ידי אחד מהסגנים של לימנדט. ואז התחילה קרוסאובר לגייס עובדים זרים, שעובדים מבתיים, כדי לבצע את עבודות השירות והתחזוקה של החברה.

עבור רבים שחיים מחוץ לגבולות ארה"ב, התנאים שמציעה קרוסאובר הם חלומיים. מתכנתים עם ניסיון של שנתיים מרוויחים 15 דולר לשעה. אלו עם חמש שנות ניסיון, שנקראים "אדריכלי תוכנה", מרוויחים 30 דולר לשעה. מתכנתים עם שמונה שנות ניסיון, שנקראים "אדריכלי תוכנה בכירים", מקבלים 50 דולר לשעה או 100 אלף דולר לשנה – תעריף שמבוסס על שבוע עבודה של 40 שעות. ניתן להשוות את זה לשכר ההתחלתי של מתכנתים בגוגל, למשל, שעל פי הדיווחים של Payscale, עומד על 130 אלף דולר מיד עם סיום הלימודים בקולג'.

הספקים של ESW לא מקבלים חופשות בתשלום, ביטוח בריאות או בונוסים. הם אפילו לא מקבלים מחשב מהעבודה. הספקים משתמשים בדיסק הקשיח של עצמם. ובכל הנוגע לניירת או לרגולציות, הספקים נדרשים לרווח ולשלם מיסים ברשויות המקומיות שלהם. קרוסאובר נותנת להם מבחנים ובדיקות כדי לראות אם העובדים יכולים להתמודד עם העבודה ויתאימו לסגנון, ולעיתים קרובות הם מבלים ימים בעבודה מקוונת, עוברים סוג של טירונות, כדי ליצור תהליך עבודה רציף.

מעקב צמוד

לא כל העובדים בשכר ענן של קרוסאובר מרוצים. אלחנדרה מרקז גייסה מתכנתים לקרוסאובר ב-2015 מביתה בבואנוס איירס. "אנשים שחיים בוונצואלה ובאקראינה ממש צריכים את הכסף", היא אומרת. "הם יעשו הכל כדי לקבל עבודה שמשלמת בדולרים אמריקאיים".

אבל למרקז היתה בעיה עם תוכנת המעקב. "אין לך שום פרטיות. הם יכולים להסתכל עליך מהמצלמה במחשב שלך. הם רואים הכל".

אחרים אומרים שקרוסאובר מנהלת את המקבילה

בענן של סוויט-שופ לצורכי תוכנה.

אלן ג'ונס עבר שנה כאדריכל תוכנה בכיר עבור קרוסאובר. הוא עבר מביתו בברזיל, הרוויח 50 דולר לשעה ובסך הכל חווה חוויה חיובית, עד שהקבוצה שלו התחילה לבצע עבודות עבור Aurea. פיז'ר המעקב של WorkSmart באמצעות מצלמת המחשב, שבתחילה נוטרל על ידי המנהל שלו, הופעל. "זה הפריע לי, כי לפעמים אני שם עם אישתי", אומר ג'ונס.

אבל מה שבאמת הפריע לג'ונס זאת הדרישה של Aurea לעבוד קשה יותר בזמן נתון כדי לעמוד במדדי יעילות שלא מתחשבים במורכבויות של משימות שונות, כמו בנייה של מספר מסוים של עמודים או סגירה של מספר מסוים של כרטיסים. "זה היה בלתי אפשרי לעמוד ביעדים בתוך 40 שעות וגם לא ב-50 או ב-60", אומר ג'ונס.

שעות נוספות שלא אושרו מראש – לא תוגמלו, וג'ונס חשש שחווה ההעסקה שלו יגיע לקיצו. ביוני הוא עזב מיוזמתו ומצא עבודה חדשה.

עבור רבים שחיים מחוץ לגבולות ארה"ב, התנאים שמציעה קרוסאובר חלומיים. מתכנתים עם ניסיון של שנתיים מרוויחים 15 דולר לשעה. מתכנתים עם שמונה שנות ניסיון מקבלים 50 דולר לשעה או 100 אלף דולר לשנה. מתכנת מתחיל בגוגל מרוויח 130 אלף דולר בשנה

למנכ"ל קרוסאובר, אנדי טרייבה, שמשמש במקרה כקבלן של 12 חברות נוספות של ESW, אין שום ייסורי מצפון לגבי הטקטיקות של החברה, כולל כלי המעקב או מדדי היעילות שלה.

טרייבה, שהתפקיד הצידי האחרון שלו באימפריה המתרחבת של לימנדט הוא הניהול של Think3, קרן של מיליארד דולר שמיועדת לסטארט-אפי תוכנה שכשלו, טוען שהמידע שמייצרת WorkSmart יספר, בסופו של דבר, את חוויית העבודה. דובר מטעם החברה מציין, שכל הספקים אישרו את השימוש בתוכנת המעקב. "זה מייצר שקיפות, אבל גם מספק כלים ממשיים של הדרכה לגבי איך לפתור בפועל אזורים בעייתיים", אומר טרייבה בסרטון היוטיוב שלו.

העובדים הממורמרים ימשיכו הלאה – נראה שמאגר העובדים המוכשרים במדינות מתפתחות הוא אינסופי. אלה חדשות טובות עבור 75 החברות בפורטפוליו של ESW – והלקוחות שלהן – אבל לא כל כך עבור מקבלי השכר בחברות התוכנה, שעלולים לספוג את ההשלכות של שכר הענן הזה.

תושבי סיליקון וואלי, הישאר עירניים. [®]

מחמם



רג'יי סקרינג' עם דגם ה־SUV
של ריבן: Rivian

מנועים

עוד כשהיה קטן, הוא חלם לייצר מכוניות • השנה, אחרי שגייס 700 מיליון דולר מאמזון, החלום עומד להתגשם • הכירו את רג'יי סקרינג' - המייסד של ריוויאן אוטומוטיב - והסיוט הגדול ביותר של טסלה

צ'אק טנרט



תערוכת הרכב שנערכה בנובמבר האחרון בלוס אנג'לס האזו לא היה על מוצרים־בנין, פורשה, ב.מ.וו או כל אחד ממותגי העל המתבקשים, אלא סביב יצרן קטן של מכוניות חשמליות, Rivian Automotive, שפועל מפלימות', משיגן. אחרי שפיתחו את טכנולוגיית ה־EV שלהם במשך עשור, החברה חשפה לראשונה את שני כלי הרכב שלה, המונעים בסוללה: ה־R1S, SUV ספורטיבי עם שבעה מקומות, ומכונית הפיקאפ, R1T.

המכוניות ההרפתקניות, לכאורה, מפגינות אסתטיקה שנלקחה מריינג' רובר: מחוספסת, עוצמתית ויוקרתית. את אלו ארזו עם תוספות הייטק ערכניות, כמו חיבור לאינטרנט ומגוון אמצעי בטיחות אוטונומיים. "הרפתקה היא החיים עצמם", מתפייט ר.ג'יי סקרינג', המייסד והמנכ"ל בן ה־36 של ריוויאן.

הרומן של סקרינג' עם "דברים שזוים", כהגדרתו, התחיל כשהיה ילד. ברגע שהיה מבוגר מספיק להתמודד עם כלי עבודה, הוא עזר לשכן לבנות מחדש מכוניות פורשה 356 במוסך שלו במלבורן, פלורידה. "הדגם האהוב עליי היה ספידסטר מסוף שנות ה־50", הוא אומר. עד שהגיע לתיכון, כבר היה אוכסיבי לגבי הרעיון להקים מותג רכב משל עצמו. הוא צבר את הידע כשהשלים דוקטורט בהנדסה מכאנית מהתוכנית



**ר.ג'יי סקרינג':
 "היה מתסכל
 מאוד לדעת,
 שהדברים
 שאני אוהב
 כל כך הם
 הדברים
 שמזהמים
 את האוויר
 ויוצרים
 כל מיני
 בעיות, החל
 בקונפליקטים
 גיאוגרפיים
 פוליטיים
 וכלה בערפיח
 ובשינויי
 אקלים"**



ליצור צי כלי רכב חשמליים, שימשו כפתרון ל"קילומטר האחרון" במשלוחים. ההשקעה הזו גם הופכת את אמזון לשחקן בזירת הרכב. "למעשה, אמזון השקיעה במהלך חודש פברואר יותר ממיליארד דולר בחברות שיכולות למקם אותה כמתחרה בשוק הרכב החשמלי, יחד עם טסלה ו-GM", אומר בריאן ריימר, חוקר במעבדת AgeLab ב-MIT ומנהל משותף של מרכז התחבורה באוניברסיטת ניו אינגלנד. "זה צעד אסטרטגי גדול מאוד". גם ריוויאן נמצאת כעת במקום אחר לגמרי. פתאום היא לא רק איום זניח בשוק הרכב החשמלי, אלא חברה שיש לה המשאבים להתחרות ראש בראש עם כל יצרנית בתחום זה, כולל טסלה – וכל זה לפני שייצרה SUV אחר.

שינוי כיוון

ריוויאן נוסדה ב-2009 והתחילה לפתח מכוניות חשמליות ספורטיביות, דומות לרואדסטר של טסלה, כפי שסקרינג' בעצמו מודה. אבל בתוך שנתיים התוכנית הזאת עברה לארכיון. "לא בנינו משהו שהעולם באמת היה זקוק לו והיה שונה מהותית

היוקרתית של Sloan Automotive Lab, MIT. דווקא שם מצא קונפליקט. "היה מתסכל מאוד לדעת, שהדברים שאני אוהב כל כך הם הדברים שמזהמים את האוויר ויוצרים כל מיני בעיות, החל בקונפליקטים גיאוגרפיים וכלה בערפיח ובשינויי אקלים", אומר סקרינג'. אז הוא חישב מסלול מחדש והחליט להתמקד במכוניות חשמליות וידידותיות לסביבה.

מסתכלת לטסלה בעיניים

כדי לממן את החלומות החשמליים שלו, סקרינג' גייס 450 מיליון דולר משלושה משקיעים מרכזיים: קבוצת ההשקעות הסעודית עברול לטיף ג'מיל, קבוצה עם קשרים עמוקים ל-MIT; Sumitomo Corp.; היפנית; ו-Standard Chartered Bank הבריטית. אבל זו היתה רק ההתחלה.

בחודש שעבר הובילה אמזון סבב גיוס נוסף של 700 מיליון דולר, מה שהזניק את שווייה של ריוויאן אל למעלה ממיליארד דולר.

למרות המספרים העצומים, מדובר בהשקעה הגיונית מבחינת אמזון, שוראית תוכל להשתמש בתשתית של ריוויאן כדי לתמוך בצרכים הלוגיסטיים שלה. כלומר,

ההנדסה בפלימות'. רוב העובדים הנוספים פועלים במרכזי הייטק בסן חוזה ובאירוויין, קליפורניה, עם כמה מתקנים הנדסיים באנגליה. בשנתיים הקרובות יתווספו עוד עובדים, בזמן שהחברה תתגבר את מערך הייצור שלה בנורמל, אילינוי, במפעל שהיה שייך פעם למיצובישי ונרכש על ידי ריוויאן ב־2017 תמורת 16 מיליון דולר.

מבחינה טכנית, ה־R1T וה־R1S דומות מאוד. שתיהן מבוססות על מרכב דמוי סקייטבורד (מה שאומר שכל הרכיבים המכאניים – סוללה, מתלים, מערכת ההינע שמעבירה את התמסורת לגלגלים – מותקנים עליה). בחברה טוענים לביצועים יוצאי דופן, כולל טווח נסיעה של כ־640 קילומטר, 120 קילומטר יותר מכל מכונית חשמלית שנמצאת כרגע על הכביש או צפויה לעלות עליו בשנתיים הקרובות. והם מבטיחים נהיגה נפלאה ומהירות של מכונית ספורטיבית – שני הרכבים יהיו מסוגלים להאיץ מאפס ל־100 בשלוש שניות. אבל מעל הכל, ריוויאן מבטיחה חוויה אותנטית של נהיגת שטח. נסו לנהוג בטסלה שלכם על דיונות בחוף או לטפס איתה על גבעה מלאה סלעים.

הפיקאפ תגיע עם תג מחיר סביב 68 אלף דולר בארה"ב, וה־SUV תעלה כ־72,500 דולר. על אף

מדברים אחרים בשוק", הוא אומר. אבל עכשיו המטרה היא שונה – להתמקד ברכבי לקשרי שימושיים.

אז למה נדרש לו כמעט עשור לייצר רכב? "סידרנו את כל החלקים", אומר סקרינג'. זה כולל פיתוח של טכנולוגיה, הרכבה של תוכנית עסקית חזקה, בניית הארגון והקמה של שרשרת אספקה ומערך ייצור. הוא גם בילה שנים בהקמת צוות חלומות של מהנדסים ומעצבים, כולל מארק וינלם, סמנכ"ל ההנדסה של ריוויאן, שהגיע אליהם ממקלארן, וג'ף המור, סמנכ"ל העיצוב ובוגר ג'יפ, שם פיקח על הגרנד צ'רוקי ועל הרנגלר.

ריוויאן מעסיקה כ־700 עובדים, מחציתם במרכז

בין שני מהנדסים

גיל	
אלון מאסק	רג'יי סקרינג'
47	36
השכלה	
תואר ראשון בכלכלה ובפיזיקה, אוניברסיטת פנסילבניה	תואר ראשון מהמרכז הפוליטכני רנסלר, תואר שני ודוקטורט בהנדסה מכאנית, MIT
גיבורי-על	
טוני סטארק	קלארק קנט
דגמי מכוניות חשמליות שהבטיח עד 2020	
7	2
עוקבים בטוויטר	
24.6 מיליון	2,700
ציץ טיפוסי	
"ולא, אני לא חיזור... אבל פעם הייתי"	"עבודה טובה חברים"

פתאום ריוויאן היא לא רק איום זניח בשוק הרכב החשמלי, אלא חברה שיש לה המשאבים להתחרות ראש בראש עם כל יצרנית בתחום זה – וכל זה לפני שייצרה SUV אחד

שריוויאן לא מוכנה לחשוף את נתוני ההזמנות המוקדמות שלה, החברה מצפה למסור מספר שאפתני של 20 אלף יחידות משני הדגמים במהלך 2021 ו־40 אלף יחידות ב־2022, מה שמיתרגם לכ־1.4 מיליארד דולר ו־2.8 מיליארד דולר, בהתאמה, במכירות. לצורך השוואה, טסלה מכרה 22 אלף יחידות ממודל S בשנה הראשונה שלה ו־25 אלף יחידות ממודל 0, כשהוא הוצע למכירה.

הלקוחות הנכונים

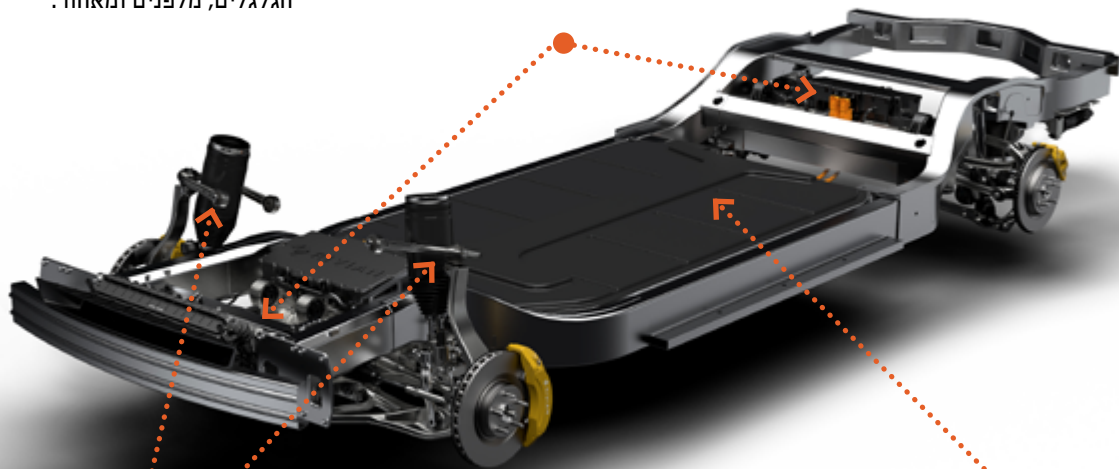
ברגע שיתחיל הייצור בשנה הבאה, החברה, בדומה לטסלה, מתכננת למכור באופן ישיר לצרכנים. היא מיקמה אולמות תצוגה במקומות אסטרטגיים בארה"ב, כדי להציף את המותג בפני הצרכנים הנכונים. כדי לספק אפשרויות נוספות, עובדים בחברה גם על רכב דו שימושי עם חמישה מקומות ישיבה, ודגמים נוספים ייצאו בהמשך, אומר סקרינג', שנוהר לא להבטיח יותר מדי: "אני נוטה לא לדבר עם אנשים מבחוץ על הדברים שאנחנו עושים פה. בואו ניתן לתוצאות לדבר בשם עצמן".

הסקייטבורד של ריוויאן

כמו יצרניות רבות של מכוניות חשמליות, ריוויאן משתמש בעיצוב של סקייטבורד כבסיס לכלי הרכב שלה, עליו היא משלבת את הסוללה, יחידות ההנעה, המתלים, הבלמים, והמערכת התרמית

נהיגה

כל גלגל מונע על ידי מנוע חשמלי של 147 קילוואט שמותקן בציר המרכזי של זוג הגלגלים, מלפנים ומאחור.



סוללה

שלוש סוללות מסוגים שונים יוצעו ללקוחות, החל מסוללת 105 קילוואט לשעה, עם טווח של כ-350 קילומטר, ועד סוללה מסיבית של 180 קילוואט לשעה, שתגיע לטווח של כ-600 קילומטר.

מתלים

ריוויאן משתמשת במבנה ווישבון כפול מלפנים, ובמתלים מרובי חיבורים בחלק האחורי. שניהם מציעים שליטה דינמית וגמישה עם מתלי אוויר.

מעל הכל, ריוויאן מבטיחה חוויה אותנטית של נהיגת שטח. נסו לנהוג בססלה שלכם על דיונות בחוף או לשפס איתה על גבעה שרשית



מודל הכנסות שעשוי להיות רווחי יותר הוא מכירת הטכנולוגיה של ריוויאן ליצרניות רכב נוספות ולחברות טכנולוגיות. "אנחנו יכולים למנף את טכנולוגיית הסקייטבורד שלנו כמכלול או למכור חלקים ממנה, כמו למשל את הסוללה", אומר סקרינג'ר. "ר.ג'יי בנה חברה שיכולה להתאים את עצמה מחדש בעלויות מינימליות", מסביר ג'ון שוק, חבר דירקטוריון בריוויאן ומנהל ייצור לשעבר בטוויטה ארה"ב ויפן. עכשיו הופך חלום חייו, להיות יצרן מכוניות, למציאות, וסקרינג'ר מאמין שהעדיפויות שלו כמנכ"ל כוללות את הצורך לוודא שכיוון החברה ברור, שהצוות הנכון פועל בתפקידים הנכונים, ושהתרבות הארגונית מאפשרת לאנשים לעבוד בלי נתק מהיחידות האחרות ובלי בירוקרטיה מיותרת. סקרינג'ר המהנדס מ-MIT, מצד שני, היה מעדיף בכלל להיות במעבדה: "אני ממש נהנה לעבוד על הארכיטקטורה שלנו, לחשוב על פלטפורמת הסקייטבורד שלנו". במילים אחרות, ר.ג'יי סקרינג'ר רק מתחיל להתגלגל. ¹

הדג שזה טייל

חושבים שהקוויאר האיכותי בעולם מגיע מרוסיה? תחשבו שוב • כך בנה איש עסקים אמריקאי מזדקן מוויסקונסין, שמעולם לא טעם ביצי דגים, אימפריית קוויאר שמשווקת את המעדן מסין למסעדות הנחשבות בעולם

קלואי סורבינו



ביצי זהב





25%. הולסט מחזיק ב־24% והוא המשקיע היחיד (והאמריקאי היחיד) הגדול ביותר בחברה.

מה שהופך את הולסט לאחד מיזמי הקוויאר המצליחים בעולם היא העובדה שהוא מחזיק בבעלותו גם חלק מהמתחרים של האנגג'ואו. במשך שני עשורים הוא הפעיל חוות בהונגריה ובגרמניה ומכר קוויאר תחת המותג דסיטרה (Deisietra). עם תמחור צנוע יותר, העסקים האירופיים שלו הניבו לו 8 מיליון דולר בשנה שעברה.

אבל האנגג'ואו היא הדוברבן שבקצפת. בשני העשורים מאז נאסרה בעולם המכירה של קוויאר טבעי מאיראן ומרוסיה, החווה הפכה לאחת מיצרניות הקוויאר המבוקשות בעולם. תחת המותג קלוגה קווין, הביצים מוגשות עכשיו למאות מסעדות מובילות, ביניהן 22 מתוך 28 המסעדות שזכו לשלושה כוכבי מישלן בצרפת, ומסעדת אילבן מדיסון פארק בניו יורק. השף הנודע אלן דוקאס צייד את 30 המסעדות שלו בקוויאר הזה, מאז ביקר בחווה לפני שלוש שנים. ולדימיר פוטין טעם קצת בוועידת G20 ב־2016.

עם מזוודת דולרים

האנגג'ואו הוא הספק הסיטונאי המוביל של מותגי יוקרה, כמו Petrossian ו־Caviar.

צד הכביש המהיר מספר 35 בוויסקונסין, לאורך נהר המיסיסיפי, נמצא מגרש גרוטאות מלא בסירות ישנות, מכוניות ומקררים. כאן מתיכים כ־10,000 קילו של אלומיניום מדי יום. שלט בכתב יד על הדלת הראשית מזכיר לכל הבאים: "נא ללבוש חולצה". בפנים יושב ביל הולסט,

69, דור שלישי למשפחת חוואי תירס, בג'ינס כחולים. הוא נכנס לעסקי הגרוטאות לפני 12 שנה. "אני מזהה ערך במקומות שאנשים אחרים לא רואים אותו", הוא אומר. "אני יותר טיפוס של לקיחת סיכונים".

כל זה כרי להסביר את אחד העסקים הצדדים האקוטיים יותר של הולסט: Hangzhou Qiandaohu Xunlong Sci-Tech, חוות דגי חרדן וחברה לעיבוד קוויאר, שממוקמת במרחק 10,000 קילומטר ממנה, באגם מעשה ידי אדם במזרח סין. האנגג'ואו היא עכשיו חברת הקוויאר הגדולה ביותר בעולם: היא שולטת ב־30% מהשוק העולמי ומכניסה כ־35 מיליון דולר בשנה. ההיקפים האלה, בשילוב עלויות התעסוקה והמחירים הקמעונאיים הגבוהים – מחירים של 28 גרם (אונקיה) קוויאר מגיע ל־150 דולר – מקנים לחברה שולי רווח מוערכים של



החוזה באנג'ואו. חברת
הקוויאר הגדולה ביותר
בעולם ◀ צילום: יח"צ

**"כשהלכתי
והקמתי את
עסקי הקוויאר
האלה, אנשים
חשבו שאני
האדם המשונה
ביותר בעולם.
אנחנו לא אנשים
מתוחכמים,
אנחנו אוהבים
את הדברים
הפשוטים
בחיים"**

House. גם קופסאות הפח של המותג של
השף תומס קלר, Regiis Ova, מלאות בביצים
של הולסט. "החוזה בסין מייצרת את הקוויאר
האיכותי ביותר", אומר השף אריק ריפר, שתפריט
הטעימות שהוא מציע ב־Le Bernardin, תמורת
160 דולר לראש, כולל אונקיה של הקוויאר
בתוספת של 155 דולר. "הוא לא מלוח מדי. הוא
לא מריר. הוא לא אגוזי מדי. הוא טוב כמעט
כמו קוויאר טבעי. ואני מדבר על הקוויאר הטוב
ביותר שהיה אפשר למצוא לפני עשרים שנה".
הדרך של הולסט לתעשיית הקוויאר היתה
פרועה למדי. הוא עזב את הקולג' ב־1968 כדי
לעבוד במשמרת לילה של מפעל לייצור חומרי
בידוד תמורת שני דולר לשעה. בגיל 22 הוא
הקים עסק לשיפוצים. זה הוביל אותו לרכוש
מחצבה בסוף שנות ה־70 ולחפור חול וחצץ.
ב־1995 היו לו כבר 11 מחצבות. באחד האתרים
נוצר אגם ממי מעיינות, והוא מילא אותו בדרגים
כדי ששני ילדיו יוכלו לצאת לדוג. חבר מסנט
פול, שגידל דגי חרקן כתחביב בגראו' שלו, קישר
בין הולסט לשבט אינדיאני בקנדה, שמכר לו את
הדרגים. הולסט גילה שיש לו כישרון להשאיר את
הדרגים שלו בריאים, וב־1999 החבר שלו שמע
על הזדמנות לקנות חוות חרקנים שפשטה רגל
בהונגריה.

עד אותו רגע הולסט מעולם לא טעם





והפרטים האלה מגיעים לרמת התזונה של החרקנית הנקבה: אם היא משמינה אפילו קצת, השחלות שלה לא מייצרות ביציות. היות שלדגי חרקן נדרשות 4-12 שנים להתבגר, צעד קלוקל אחד יכול להשמיר שנים של עבודה. בזמן שהולסט שינה את החווה בהונגריה, הוא קנה גם חברת קוויאר גרמנית שהיתה בפשיטת רגל וקרא לה Desietra. בתוך ארבע שנים הוא חזר לייצר רווחים.

קבוצה של משקיעים סינים פנתה אליו בהצעה להקים את חברת הקוויאר הראשונה במדינה. היתה להם כבר חוות חרקים קטנה שמכרה את הרגים למאכל, אבל הם היו זקוקים להון ולמומחיות כדי להתרחב לייצור קוויאר. ב־2004 הולסט השקיע כשני מיליון דולר בתמורה ל־49% מהחברה (הוא מכר מחצית מכך כמה שנים אחר כך, כשהחברה ניסתה לצאת בהנפקה בסין, דבר שהגביל את האפשרות לבעלות זרה).

קוויאר ובקושי יצא מחוץ לגבולות ארה"ב. אבל הוא טס לבודפשט עם מזוודה מלאה ב־10,000 דולר במזומן, כדי לשכנע את הנציגים הרשמיים להיפגש איתו בנוגע לחברה. הממשלה ההונגרית הסכימה למכור לו את החווה תמורת 200 אלף דולר. הולסט שילם הכל במזומן.

לא חושב הרבה

הבנייה מחדש של החווה התחילה כמעט מיד (הולסט היה מבוסס היטב אחרי שמכר את עסקי החפירות שלו בוויסקונסין תמורת 15 מיליון דולר במזומן ותמלוגים בגובה 32 מיליון דולר, שאותם יקבל לאורך 30 שנה). "הבעלים הקודמים לא היה חוואי", הוא מסביר. "חמישה אחוזים בעסק, לכאן או לכאן, הם ההבדל בין רווחיות לפשיטת רגל. אתה צריך לשים לב לפרטים הקטנים".

באחת
המחצבות
נוצר אגם
ממי מעיינות,
והולסט מילא
אותו בדגים
כדי ששני ילדיו
יוכלו לצאת
לדוג. הוא גילה
שיש לו כישרון
להשאיר את
הדגים שלו
בראים



"לא מלוח מדי, לא מריר."
השף אריק ריפר • צילום:
Nigel Parry



Petrossian. האנגג'ואו היא ספקית הקוויר העיקרית. למעלה: השף אלן דוקאס • צילומים: shutterstock, Bruno Cordoli



"אני קונה אימפולסיבי", הוא מעיד על עצמו. "אני רואה משהו ולא לוקח לי עשר שנים לחשוב עליו. אם זאת עסקה טובה, אני עושה אותה, כי אולי היא לא תהיה פה מחר".

הפחית הראשונה נשלחה מסין ב־2006. הנפחים עלו במהירות. "התחלנו לייצר מספיק סחורה כך שלא היינו צריכים לקחת את הדגים בביוץ הראשון", אומר הולסט. "אם אתה מחכה לשני, אתה מקבל בין שלושה לארבעה אחוזים יותר קוויר. הרווחים שלך צומחים ב־40%-30% בום, פשוט ככה".

עד 2016 האנגג'ואו הפכה לחברת הקוויר הגדולה בעולם. בשנה שעברה הייצור עלה ב־40%, והשנה כבר עלה ב־30%.

בעוד האנגג'ואו נוטה להישאר פרטית לעת עתה, הולסט מתמקד בבנייה של החברות הנוספות שלו. הוא מתכוון להגביר את ההשקעות שלו בסין ובשוק

השף הנודע
אלן דוקאס
צייד את 30
המסעדות שלו
בקוויר הזה,
מאז ביקר בחווה
לפני שלוש
שנים. ולדימיר
פושין טעם קצת
בוועידת G20
ב־2016

האירופי. הוא מחפש חוות נוספות בהונגריה, איטליה ויוון. צעד כזה יהפוך אותו לאחד מספקי הקוויר הגדולים באירופה. "כשהלכתי והקמתי את עסקי הקוויר האלה, אנשים חשבו שאני האדם המשונה ביותר בעולם", הוא אומר ומוסיף שהוא לא אוכל הרבה ממה שהוא מייצר. בתוך הבית שלו, מבנה צנוע בן חמישה חדרים שבו הוא גר עם חברתו זה שנים ארוכות, ננסי, לצד השרות שלו, לא תמצאו אפילו קופסה אחת של קוויר. "אנחנו לא אנשים מתוחכמים", מעיד הולסט. "אנחנו אוהבים את הדברים הפשוטים בחיים".





האיטלקיה המושלמת

היצרנית האיטלקית
פינינפרינה הציגה בתערוכת
הרכב בז'נווה את מכונית העל
החשמלית בטיסטה: תמורת 2
מיליון דולר אתם יכולים לרכוש
אחד מ־150 הדגמים שיוצרו

נרגס בנקס





בטיסטה. ביצועים מדהימים, אקסלוסיביות ונדירות ◀ צילומים: יח"צ

המכונית החשובה הזאת". בית העיצוב האיטלקי האגדי פינינפרינה SpA הכריז על זרוע ייצור מכוניות עצמאית באפריל בשנה שעברה. זה המוצר הראשון שלו, שהוצג בהתחלה כמכונית קונספט, אך זכה במהלך הקיץ בשם "בטיסטה", על שמו של מייסד מותג הרכב האיטלקי. הבטיסטה מתהדרת בביצועים מדהימים, אקסלוסיביות ונדירות. רק 150 מכוניות מתוכננות לייצור, והן מפורזות בין השווקים המרכזיים – ארה"ב, אירופה, המזרח התיכון ואסיה. פינינפרינה מעוניינת בגישה הוליסטית לתחום הקיימות, כשכל מוצר עשוי בעבודת יד, בתהליך אקולוגי, בסביבתו של היצרן בקמביאנו, איטליה.

צליל מכוון

למכונית העל יש הנעה חשמלית. שלדה עשויה סיב פחמני, עם גוף סיבי פחמן

שילוב הקסום של מהירות, כוח ויופי טהור ממשיך לפעום במכונית הבטיסטה (Battista) בעידן הקיימות. הגראן טוריסמו החשמלית הזאת, בשווי 2 מיליון דולר, מיוצרת על ידי אוטומובילי פינינפרינה (Automobili Pininfarina) ומציעה כל ריגוש שקיים במכונית עם ביצועי על – בלי לפגוע יותר מדי בכדור הארץ. המכונית, שהוצגה רשמית החודש בתערוכת הרכב של ז'נובה, היא רכב הביכורים של המותג האיטלקי החדש, והוא מוצר הרגל מתוך משפחת מכוניות מתוכננות עם הנעה חשמלית נקייה – והגיעה הייחודית של פינינפרינה. "הבטיסטה היא מכונית העל של העתיד בהשראת העבר האגדי", אומר המנכ"ל מייקל פרשקה. "החשמל פתח את הדלת לעתיד חדש של ביצועים ואפס פליטות, בעוד התשוקה והכבוד להיסטוריה של הרכב יגדירו את המראה והתחושה של



האחורית הפעילה מגיעה עם פונקציה של בלם אוויר. המתלים של הבטיסטה מכוונים במיוחד כדי לייצר חוויה מרגשת ועוטפת ובמקביל – נוחה ודינמית. כמו רוב מכוניות הביצועים, הנהג יכול להתאים את החוויה הדינמית באמצעות מצבים שמתאימים למגוון דרישות. יתרה מכך, צליל המנוע ניתן להתאמה אישית – משקט מוחלט ועד חוויות קוליות תפורות למידות המזמין.

מדהים שתומך בהאצה מאפס ל-100 בפחות משתי שניות, מהירות מקסימלית של 400 ק"מ ועוצמת מנוע שמקבילה ל-1,900 כ"ס. היא גם מבטיחה לייצר אפס פליטות מזהמות בטווח של 450 ק"מ. סוללת 120 קילוואט־שעה מגיעה בצורת T כדי למקסם את חלוקת המשקל ואת הפוטנציאל הדינמי של הבטיסטה, עם ארבעה מנועים שמפיצים את הכוח בנפרד לכל גלגל. נהיגת all wheel

המשימה היתה ליצור את מכונית העל החשמלית היפה ביותר בעולם, ולצורך כך חזרו לרגעים יוצאי דופן בהיסטוריה של העיצוב



מבחינת העיצוב, המנהל הקריאייטיבי של פינינפרינה, לוקה בורגוניו, עבד ישירות עם קרלו בונזיגו, מנהל העיצוב בחברה האם פינינפרינה SpA. המשימה שלהם היתה ליצור את מכונית העל החשמלית היפה ביותר בעולם, ולצורך כך

משולבת עם תיבות הילוכים מנהלת את כוח המנוע הגאוני ולא פוגעת בחוויית הנהיגה. מערכת הבלימה הפחמן־קרמית כוללת שש בוכנות – 390 מ"מ מלפנים ו-380 מ"מ מאחור – כדי לייצר האטה חלקה. הכנף



"עתידי חדש של ביצועים ואפס פליטות" ◀ צילומים: יח"צ

טבעיים וצבעים בלי תוספות כימיות. בפינינפרינה שואפים להעניק לכל רכב שיוצר את הייחודיות שלו – ומעודדים את הלקוחות העתידיים לאמץ גישה של פרסוניפיקציה עבור הרכבים שלהם. שלוש דוגמאות הוצגו בז'נבה: בטיסטה בלבן פנינה, בטיסטה באפור מט ואחת נוספת בכחול, שמתכתבת עם הצבע המקורי של פינינפרינה. אספקת 150 היחידות צפויה להתחיל ב־2020, אז תציין פינינפרינה 90 שנה. "אנחנו מייעדים את הבטיסטה להיות אייקון עתידי קלאסי בתחום הרכב

הם חזרו לרגעים יוצאי דופן בהיסטוריה של העיצוב, Cisitalia 202 מ־1947, 512S Modulo מ־1970 ומכונית הקונספט המונעת במימן, Sintesi, מ־2008.

נקודת היעלמות

המראה של הבטיסטה מבטא את הטכנולוגיה המתקדמת שנמצאת מתחת ליריעות המתכת. גוף הפחמן מקומר ומפוסל, עטוף זכוכית, עם פס יחיד של תאורה שמתחיל בחלק הקדמי של המכונית ומחליף את הפנסים המסורתיים.

הגוף מקומר ומפוסל, עטוף זכוכית, עם פס יחיד של תאורה שמתחיל בחלק הקדמי של המכונית ומחליף את הפנסים המסורתיים

וצופים שיוקדש לה עמוד משלה בספרי ההיסטוריה של תעשיית הרכב, אומר המנכ"ל פרשקה. "עבור אוטומובילי פינינפרינה, המכונית הזו היא נקודת הפתיחה לשאיפה שלנו, להפוך ליצרנית מכונית הפאר החשמליות הנערצת ביותר בעולם".

את העיצוב הפנימי מכנה בורגוניו "נקודת ההיעלמות", קונספט שמגדיר מחדש תכנון מבוסס נהג, שבו שני מסכים ממוקמים מצדי ההגה ונוטים לעברו. כל לוחות המחוונים הרגילים בוטלו, והמידע נמצא מול הנהג במסך מרכזי דקיק. חומרי הגלם נבחרו בקפידה, והם כוללים עצים



חויית משחק מושלמת

גיימרים אוהבים לחיות את המשחק. מערכת הרמקולים G560 של חברת לוגיטק לא רק משמיעה את המתרחש במשחק, אלא גם מקרינה סביב הרמקולים תאורה בצבעים המתאימים לאפקטים המוצגים במסך המחשב. פיצוצים, התנגשויות ושאר אירועים יקבלו ביטוי באמצעות תאורה מרהיבה.

1,190 שקל, ברשת KSP



רכבו בבטחה

ניווט באמצעות הטלפון הסלולרי הופך למסורבל כשמנסים למקם אותו על כידון האופניים. Blubel הוא מכשיר ניווט, הדומה בעיצובו לפעמון האופניים. את נתוני המיפוי מושך המכשיר מאפליקציה ייעודית המותקנת בסמארטפון, ואת הוראות הניווט הוא מציג באמצעות נורות הדולקות בכיוון הפנייה.

376 שקל, באתר החברה



תאורה חכמה

MI Led Ceiling Light מבית שיאומי היא מנורת תקרה, שמקושרת באמצעות Wi-Fi לאפליקציה ייעודית. באמצעות האפליקציה ניתן לקבוע את עוצמת התאורה, להדליק ולכבות את המנורה ממסך הסמארטפון ואפילו לשלוט בה, באמצעות פקודות קוליות, דרך Alexa של אמזון והסייעת החכמה של גוגל.

379 שקל, באתר שיאומי ישראל



צילומים: יח"צ

לבד לבד

שואבי אבק רובוטים עושים כמעט הכל בעצמם. עכשיו הם גם מתחילים לרוקן את עצמם לבד. בתחנת העגינה, שגם טוענת את ה-iRobot i7+ של Roomba, מותקנת שקית אשפה שאליה הוא מתרוקן, באופן אוטומטי, לאחר כל הפעלה. את השקית הזו ניתן לרוקן פעם בכמה שבועות.

3,990 שקל, בחנויות iRobot



לב היער

יקב **יתיר** השוכן בהרי יהודה הדרומיים, משיק שנת בציר חדשה ליין הדגל "יער יתיר 2015".

"יער יתיר" הפך להיות אחד מיינות הפרימיום המובילים בארץ וקיבל במהלך עשרה בצירים ברציפות ציון של 90 נקודות ומעלה ממגזין Wine Advocate של מבקר היין הנחשב רוברט פרקר.

היין התבגר במשך 15 חודשים בחביות עץ אלון צרפתי ומתאפיין בצבע ארגמני עמוק, בניחוח עשיר ובטעם המשלב עוצמה עם אלגנטיות ורעננות.

מחיר: 250 שקל

להשיג: בחנויות היין המובחרות



הסוד הוא בניחוח

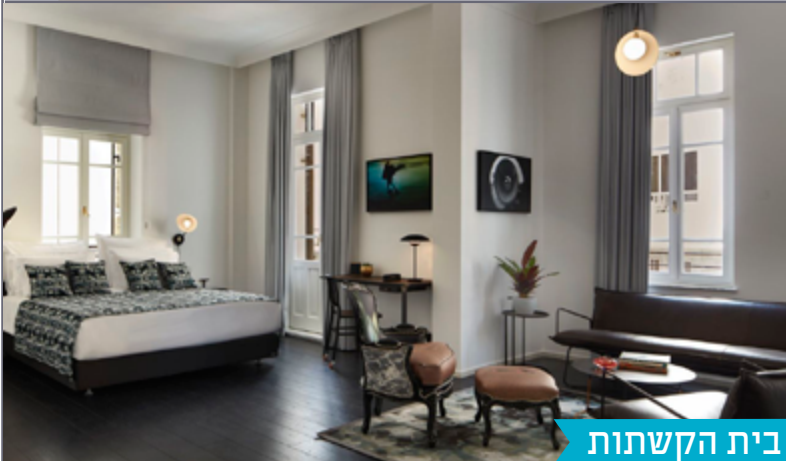
"אפריל" משיקה בבלעדיות את קולקציית מוצרי האמבט החדשה מבית **הרמס** – LE BAIN TWILLY D'HERMÈS, בניחוח הבושם האייקוני.

הניחוח של טווילי נוצר ב־2017 על ידי בשמית בית הרמס והוא מכיל ג'ינג'ר, טוברוזה וסנדלווד המתרחקים משילובים מסורתיים, ובשל כך הופכים לחושניים ובלתי נשכחים. המוצרים בקולקציה: קרם רחצה לגוף במרקם ייחודי ועשיר; תחליב לחות בפורמולה נוזלית הנספגת בקלות בעור; באלם לגוף המעניק לעור רכות, גמישות וניחוח עדין; דאודורנט ספריי מבושם להגנה על העור ולתחושת רעננות לאורך היום.

טווח מחירים: 176-255 שקל
להשיג: בלעדי ברשת אפריל



צילומים: יח'צ



בית הקשתות

RENOMA הוא מלון בוטיק חדש בתל אביב השוכן במבנה בית הקשתות המיתולוגי ברחוב טרומפלדור פינת הירקון, שחודש בהשקעה של יותר מ־100 מיליון שקל. המלון מציע לאורחיו אי של שקט בלב התוסס של תל אביב, במרחק מטרים ספורים מהים ואטרקציות מרכזיות. המבנה ההיסטורי משנות ה־20 המאוחרות ששופץ, בשילוב מגדל דירות היוקרה שהוקם מעל מבנה המלון, הופכים אותו לייחודי בנוף התל אביבי, והוא מציע חופשה אורבנית, אך יחד עם זאת מפנקת ויוקרתית, באופן אולטימטיבי.

במלון דירות וחדרים מרווחים המעוצבים תוך שימור האלמנטים משנות ה־20 עם אלמנטים עכשוויים, בקווים מודרניים. יצירות האמנות, הריהוט והאקססוריז מעניקים לו מראה נועז יחסית, לצד מראה הרטרו של המלון המשוחזר. רנומה, הירקון 59, ת"א, renomahotel.com

מחיר: לילה לזוג באמצע שבוע כ־1,500 שקל; לילה לזוג בסופ"ש כ־2,000 שקל

על זמני

מותג שעוני היוקרה **מון בלאן** משיק את קולקציית Montblanc Heritage Chronometrie Exo במהדורה מוגבלת.

בקולקציה דגם על זמני של שעון במראה אלגנטי, עם צבעים מנוגדים של שחור, לבן, זהב אדום ונגיעות של כחול ניבי. השעון עוצב בהשראת דגם ה־Minerva האייקוני של המותג, אשר הושק בשנות ה־20, אך מגיע בפרשנות מתוחכמת ועכשווית. השעון משופץ יהלום בצורת סמל המותג – הכוכב, מסגרת השעון והמחוגים עשויים זהב 14 קראט והוא כולל מספר פונקציות לאוהבי הזמן: למעלה מ־88 אזורי זמן, שעון עצר לשניות, תאריך, ועוד.

מחיר: 225,095 שקל

להשיג: ברשת פלאזט, בבוטיק של מון בלאן בקניון רמת אביב, בממילא ירושלים, ובחנויות המורשות



כשאלגנטיות ופונקציונליות נפגשות

סמסונייט משיקה סדרת תיקי עסקים לנשים – **KARISSA-BIZ**. עיצוב המזוודות והתיקים בא לידי ביטוי בהנגשה ובפונקציונליות של כל אחד מן הדגמים, בשילוב אלגנטיות נשית ייחודית.

בסדרה תיקי עבודה ומחשב כאשר לכל אחד מהדגמים תא מרופד למחשב נייד ותא מרופד נוסף לטאבלט, ושרוול חכם להלבשה על מנגנון טרולי עליה למטוס; תיקי צד בנפחים שונים בהתאמה למידת המחשב הנייד; תיקי עבודה עם ארבעה גלגלים ותאים מרופדים למחשב נייד ולטאבלט, וטרולי עליה למטוס עם ארבעה גלגלים, בנפח של 42 ליטר.

טווח מחירים: 775-1,495 שקל

להשיג: ברשת חנויות סמסונייט



TONYMOLY
פריימר משי ללחות
והגנה על העור
מחיר: 89.90 שקל
צילום: ירון ווינברג
להשיג: בסופר פארם

SHISEIDO
שמן רב תכליתי
לגוף ולפנים
מחיר: 1,140
שקל: צילום:
יח"צ: להשיג:
רשתות הפארם

AMIKA velveteen
dream שמפו מזין
מחיר: 99 שקל
צילום: יח"צ: להשיג:
ברשת אפריל ובאתר
loveamika.co.il

מכף רגל ועד ראש

שמפו, קרם גוף, שמן לפנים
ואפילו פריימר שישמור על הלחות
בעור. בחרנו עבורכם כמה
מוצרים שיסייעו לכם לצלוח
את מזג האוויר היבש של עונת
המעבר ביתר קלות

Simple קרם לחות
עשיר לפנים. מחיר:
65 שקל. צילום: יח"צ
להשיג: בסופר פארם

Premier
קרם Supreme
פנים. מחיר: 399
שקל. צילום:
יח"צ: להשיג:
חנויות המותג

CHANEL No.5 קרם גוף עשיר מבוסס
מחיר: 425 שקל. צילום: chanel. להשיג:
בבוטיקים של שאנל בקניון רמת אביב
ובקניון האופנה תל אביב

למאצ'ו המחוספס

חולצה
GIVENCHY
מחיר: 3,290 שקל
להשיג:
www.givenchy.com
צילום: Givenchy



שעון
RADO
מחיר: 19,995 שקל
להשיג: רשת
פלאנט
צילום: יח"צ



טבעת זהב ורוד
משובצת יהלומים
שחורים ולבנים
מחיר: 11,300 שקל
להשיג: BLOOM
תכשיטי יוקרה,
שוהם 6, רמת גן
צילום: ניצן תמם



נעליים
GUCCI
מחיר: 3,130 שקל
להשיג: חנות
המותג, ה' באייר
26, כיכר המדינה,
ת"א
צילום: יח"צ

למאהב הרומנטי

חולצה
VERSACE
מחיר: 3,052 שקל
להשיג:
www.versace.com
צילום: Versace



בושם
LALIQUE
L'INSOUMIS MA
FORCE FOR MEN
מחיר: 439 שקל
להשיג: בלעדית
ברשת אפריל
צילום: יח"צ



שעון
ORIS Aquis
מחיר: 4,990 שקל
להשיג: רשת
אימפרס
צילום: יח"צ



תיק
DIESEL
מחיר: 850 שקל
להשיג: חנויות
המותג
צילום: קמילה
סימון

מכנס מחוייט
CHRISTIAN DIOR
מחיר: 3,145 שקל
להשיג:
www.dior.com
צילום: Dior



נעליים
IRO
מחיר: 4,075 שקל
להשיג: חנות המותג,
שבזי 30, נווה צדק
צילום: יח"צ

ערק ג'בלנא של
מזקקות בושיק ערק
מצדה ◀ 60 שקל
צילום: רמי אפרתי

מולינרי סמבוקה
אקסטרה ◀ מהדורה
מוגבלת ◀ 210 שקל
צילום: יח"צ

לא רק לחובבי הערק:

משקאות האנים
שאתם צריכים להכיר

ריקרד פלאנטס
◀ מהדורה
מוגבלת על
בסיס צמחים
◀ 100 שקל
צילום:
יח"צ/pernod

פרנו אבסין'ת
מהדורה מיוחדת
בשיתוף עם המעצב
מיסון קיסון ◀ 167
שקל ◀ צילום: יח"צ

אוזו פלומארי
הסקושת מבית
ישרקו ◀ 99 שקל
צילום: אסף לוי

פסטיס ליצי
וורדים ◀ מהדורה
מוגבלת ◀ 95 שקל
צילום: יח"צ



הלילה הזה, תרשו לעצמכם יותר



מלכיה, יין הדגל של יקב תבור, 100% ענבי קברנה סוביניון
מחלקת כרם ייחודית בצפון הגליל העליון

אזהרה: מכיל אלכוהול, מומלץ להימנע משתייה מופרזת

Cartier

SANTOS DE CARTIER COLLECTION



PADANI
JEWELLERY FOR CONNOISSEURS

רח' הירקון 185. תל אביב. טל: 03-5270901 אלרוב שדרות ממילא. ירושלים. טל: 02-5004047
האנגר 19. נמל תל אביב. טל: 03-6446000 קניון רמת אביב. רח' איינשטיין 40. תל אביב. טל: 03-6437267